الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال

تأليف: دايان تريسي
ترجمة: نسيم الصمادي

الطبعة السادسة
2012

يعرض لك بدقة:

 الطرق الأربع لإصدار الأمر

 صفات القائد الناجح (14 صفة)

 كيف تبني مجموعات عمل فعالة

 كيف توظف حكمتك ومعرفتك لتحقيق النجاح

 عشرة أشياء ينبغي تجنبها خلال أيام العمل الأولى

 كيف تضع الرجل المناسب في المكان المناسب (44 فكرة)

 وأفكار كثيرة أخرى ....

الكتاب الذي تجاوزت مبيعاته 20,000 نسخة

الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"

www.edara.com

الإدارة بالفطرة
للمدير ورجل الأعمال

تأليف: دايان تريسي
ترجمة: نسيم الصمادي

الطبعة السادسة
2012

الناشر:

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - **مدينة نصر** 11727

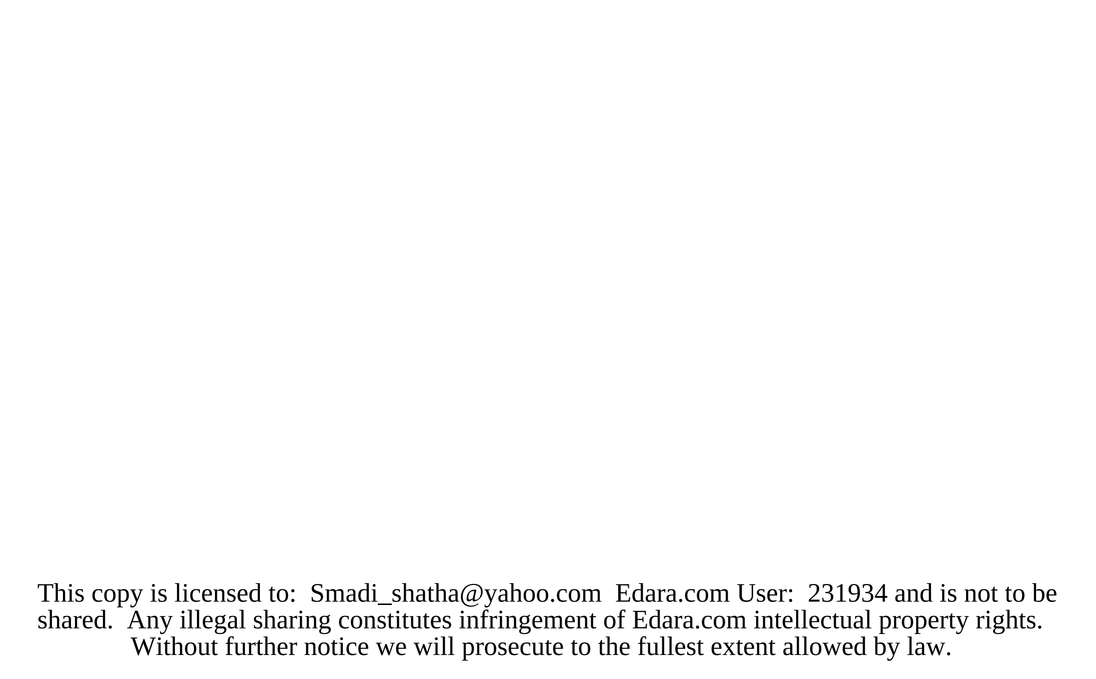
1 **ش إسماعيل القباني - تقاطع الطيران – القاهرة**

تليفون: 22633897 **فاكس:** 22612521

الطبعة السادسة
2012

رقم الإيداع : 3899 / 96
ISBN: 977-5452-07-4

المحتويـــات



❖❖❖❖❖❖❖

مقدمــة

هذا الكتاب دليل إلى الإدارة بالفطرة. وهو يستند إلى مقولة مؤداها أن تحقيق أهداف أية شركة لا بد وأن يقوم على تلبية حاجات موظفيها.

فإذا كانت الإدارة تتشكل أساسًا من إحساس فطري وموقف إنساني فما الذي يجعل الإدارة بالفطرة أمرًا غير مألوف في عالم إدارة الأعمال الذي نعيشه؟ الحقيقة هي أن الريبة تتحكم بالعمل والأداء فالمديرون يعيشون خوفًا متصلاً من أن يفقدوا سلطاتهم.

وحقيقة الأمر أن المديرين يخافون حتى مجرد الظهور بمظهر الضعفاء، لأن مظهر السلطة في عالم الأعمال هو السلطة بعينها.

عندما يسيطر الخوف على العلاقات؛ فلا مناص من سوء الفهم وعدم الثقة والمذكرات السرية. وهنا تتلاشى الثقة وتبدأ معاناة الموظفين وتنحدر مؤشرات الإنتاج. وعندما ينغمس الموظفون في الدفاع عن أنفسهم ويتصارعون على السلطة، فإنهم بالتأكيد لن يجدوا وقتًا كافيًا لتطوير المنتجات أو تقديم الخدمات.

أما السؤال الذي يطرح نفسه فهو: هل المديرون عميان إلى درجة لا يستطيعون معها أن يروا كيف يؤثر سلوكهم الإداري في أولئك الذين يعملون تحت إمرتهم؟ وللأسف؛ فإن الإجابة عن هذا السـؤال هي: نعم – إنهم مشغولون بالدفاع عن نقاط ضعفهم.

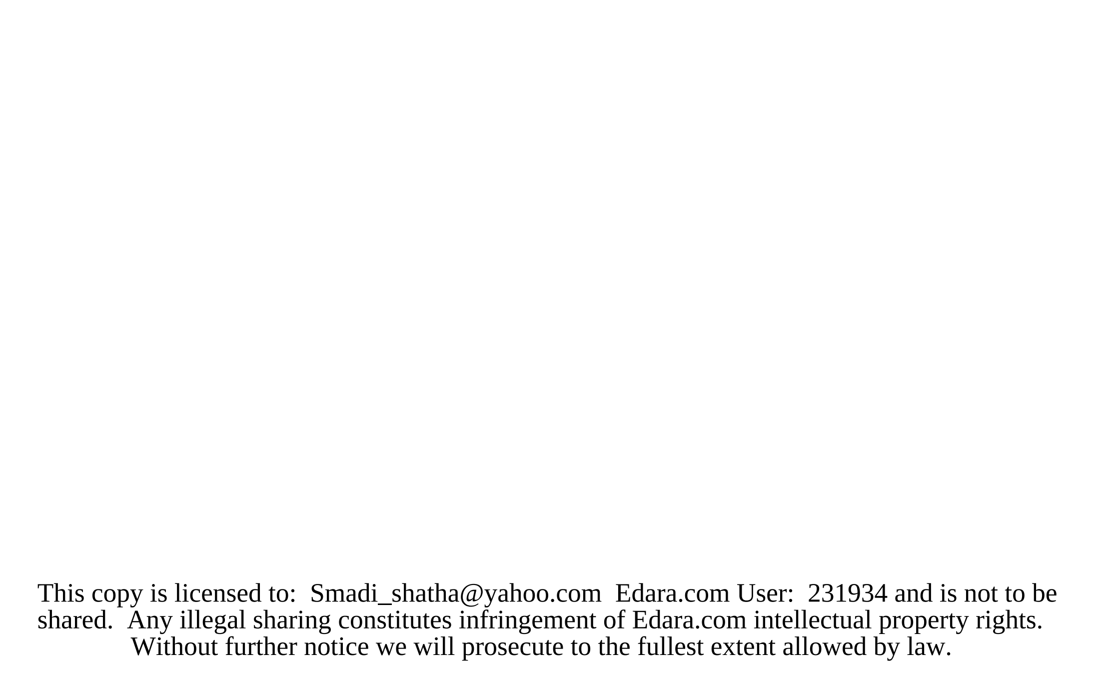
فمن البديهي ألاّ يخلو العمل من بعض الحساسيات، ولكن من البديهي أيضًا أن تلعب الإدارة دورها للتقليل من آثار هذه اللعبة الخطرة. وكخطوة أولى فإنه بإمكان المديرين الاستعانة ببعض المبادئ والأفكار الواردة في هذا الكتاب.

الطريقة التي تدار بها الشركة تنعكس في ثقافتها العامة وتتأصل في شخصيتها، وكما هو معروف فإنه من الصعب تغيير الثقافة المنغرسة في تراث المؤسسات الكبيرة.

صحيح أن الإدارة الجيدة تبدأ على قمة الهرم الإداري ثم تتدفق إلى المستويات الأدنى بلا هوادة، ولكن مهما كان رئيس الشركة كفئًا فإنه لن يستطيع تغيير العادات المتأصلة بين عشية وضحاها. وذلك لأن الأنماط القديمة لا تمحى إلا بعد جهد جهيد، ولا تتلاشى تلقائيًا.

ومع ذلك فإن الثقافات الإدارية القديمة يمكن أن تتغير، وليس من الضروري أن يأتي التغيير من مجلس الإدارة، فكل مدير يقبع على قمة هرم إداري تندرج تحته مستويات أخرى. ولا شك في أن التأثير سيكون ملموسًا لدى المديرين الذين يقودونه وأيضًا لدى أولئك الذين يقودهم، حتى يصل التأثير إلى أصغر موظف في الشركة.

وبغض النظر عن المكان الذي تعمل به في المنظمة، فإنه بإمكانك أن تحدث شكلاً أو آخر من التغيير، فإذا ما كنت مديرًا متمرسًا، فإن الأفكار التي يطرحها هذا الكتاب هي تذكرة لك، أما إذا كنت جديدًا على الإدارة، فإن هذه الطروحات ستجعلك تقف على قدميك، بل وستضعك على طريق النجاح.





الفصل الأول

و لكن .... ماذا يفعل المدير ؟

في هذا الصباح أصبح الحلم حقيقة وحصلت على الترقية، الآن أصبح اسمك مقترنًا بكلمات مثل : قائد فريق أو مشرف أو مدير تنفيذي أو مدير عام.
نعم أصبحت مديرًا فقد :

- صرت تحصل على راتب أعلى، وإن كان لا يزال أقل مما تريد.
- صرت تجلس على مكتب أكبر، وفي غرفة أرحب، كما أن مسئولياتك قد تضاعفت.

أما الأشياء التي لم تعد ملكًا لك فهي

- الحرية في ألا تقلق إلا على نفسك.
- مكافآت العمل الإضافي.
- الحق في أن تنسى العمل عندما تعود إلى بيتك ليلاً.

لماذا يتقاضى المديرون رواتب أعلى ؟

وما الذي يفعله المدير ليكسب كل هذا المال ؟
الإجابة بسيطة :

- السباك يصلح الأنابيب ..
- والنجار يقطع الخشب ..
- والبنَّاء يبني الجدران ..
- والبائع يبيع الأشياء..
- والمحاسب يحسب الأشياء..
- أما المدير فيدير الناس ..

وبالقطع فإن إدارة الناس أصعب من إصلاح الأنابيب وقطع الأخشاب وبناء الجدران والجمع والطرح، لأن الناس- وبكل تأكيد - أكثر تعقيدًا من الأشياء.

إدارة الناس ماذا تعني ؟

لكي تكون مديرًا جيدًا عليك أن تكون :

- عالمًا نفسانيًا،
- مشجعًا،
- صديقًا،
- معلمًا،
- رجلاً للمهمات الصعبة،
- قائدًا،
- مستمعًا،

.... وهذه كلها مجرد بدايات.

يومك الأول في العمل

نقترح عليك خلال أيامك الأولى في عملك الجديد أن تطبق المبدأ الأول من مبادئ الإدارة الصحيحة، ألا وهو :

مبدأ الإدارة بالمراقبة.

فمن الأفضل خلال الأيام القليلة الأولى، وربما لفترة أخرى لا بأس بها، على الأقل حتى تعلم جيدًا ما يجري من حولك :

- أن تبقى هادئًا.
- أن تستمع لكل شيء.
- وألا تصرح إلا بالقليل.

وباختصار شديد : ابق عينيك مفتوحتين .. وفمك مغلقًا.

كن حــذرًا

من السهل ارتكاب الأخطاء، لا سيما خلال أيام العمل الأولى وهي أيام القلق و التوتر، ومن ثم قد تنقضي أسابيع وربما سنوات ليتم تصحيح تلك الأخطاء.

هناك عشر قواعد أساسية تنص على ما ينبغي لك ألا تفعل خلال الأسابيع الأولى من عملك كمدير :

1 - ابتعد عن الغرور

لا تأت إلى العمل وكأنك فارس آخر الزمان لتلغي كل الأنظمة والإجراءات السائدة، وتقول للجميع : "من الآن فصاعدًا كل شيء يجب أن يتغير، فأنا المسئول الأول والأخير".

من المؤكد أن هناك أشياء ستتغير، ولكن لا يمكن تغيير كل شيء، لأن هناك أشياء وجدت هكذا لأسباب موضوعية. وريثما تتأكد من الأسباب الكامنة وراء أداء بعض الأعمال بطريقة ما لا تعجبك، فمن المنطقي أن تتريث طويلاً قبل تغيير تلك الطريقة.

2 - لا تقطع وعودًا زائفة

أولا: عليك أن تعرف أن الصداقة والإخلاص لا يُشتران بالمال.

ثانيا: لا تقطع وعدًا ما لم تكن واثقًا من استطاعتك الوفاء به.

ثالثًا: تقديم الجوائز والمكافآت يجب أن يتم ببطء، هذا إذا كانت المكافآت ضرورية، وذلك بعد أن تستقر أوضاعك، وتعرف حقًا إذا كان هناك من يستحق المكافأة.

رابعًا: المكافأة يجب أن تمنح انطلاقًا مما قدمه الموظف في الماضي وما سيقدمه في المستقبل.

3 - لا تكن مستبدًا

عندما تتصرف باستبداد فإنك تعبر عن ضعفك لا عن قوتك. وعندما تتعامل مع الموظفين وكأنهم عبيد فإنك تخلق أعداءً لست بحاجة لهم. إن أقصى ما يمكنك فعله هو أن تبدأ تغييرًا جذريًا، مع أن هذا أيضًا لا يعني أنك بالضرورة مدير ناجح.

تذكر دائمًا أن التعبير عن القوة الحقيقية يتم بأسلوب هادئ وحازم يضمن تنفيذ الأوامر. فإذا ما كنت واثقًا من سلطتك، فإن الآخرين سيكونون كذلك.

4 - اترك المحاباة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلاً في معاملته للموظفين. فأنت شخصيًا عندما تعمل مع شخص يحابي المقربين إليه فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك

بالعمل يتلاشى، وسوف يصيبك الإحباط، فلماذا تبذل كل جهدك إذا كان إنجازك سينسب في النهاية لصالح أحد المقربين من المدير؟

إن من طبيعتنا كبشر أن ننتشي بالمديح والتقدير. نحن نحب الشعور بالتميز والأهمية، وإذا ما فقدنا هذه الأشياء فإننا قد نتردد في إضاعة وقتنا وإهدار طاقاتنا في جهود لا تلقى جزاءً ولا شكورًا.

5 - لا تتكلم قبل أن تفكر

بوجود أعداد كبيرة من الموظفين ينصتون لكل كلمة تقولها، من السهل عليك أن تنسى أنهم ربما يستجيبون لسلطتك عليهم، وليس لذكائك وكفاءتك. ومن السهل أيضا أن يضللك إصغاؤهم وطاعتهم لا سيما إذا كنت عصبيًا في البداية.

فليقتصر كلامك في البداية على حالات الضرورة القصوى. لأن مرؤوسيك ورؤساءك أيضا يسجلون كل الأفعال غير المسئولة واللامبالية التي قد تصدر عنك، هذه الأفعال قد تصبح جزءًا من صورتك أمام الآخرين، وربما دامت نتائجها إلى ما لا نهاية.

6 - لا تحق العمل

الكلمة الشائعة لهذا التعبير هي : "تفويض السلطة". فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء، ربما بسبب التوتر وقلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعاونيك.

وهكذا بسرعة فائقة ستجد أكداسًا من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، وسيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة.

ليست هذه مشكلتك وحدك. فكل مدير قلق على العمل يغمره شعور عارم بالمسئولية بحيث يبدو له من الأسهل والأجدى أن يؤدي العمل بنفسه بدلاً من تعليم الآخرين كيفية أدائه.

ولكن عليك أن تعلم أن التدريب وتفويض الصلاحيات من أهم مسئولياتك كمدير. إنك بإهمالهما تقترب من الكارثة.

7 - لا تتهرب من المسئولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسئولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك، وأن تنسب الإنجازات والأعمال الناجحة لمعاونيك. لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين وتحميلهم المسئولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضًا.

إن الإخلاص سلاح ذو حدين.

وعليك أن تتذكر دائما، أن الخير يعم والشر يخص.

8 - لا تتورط في نوبات غضب

إنه من غير الحكمة والرزانة أن تفقد شعورك، فتصرخ وتصيح ضاربًا المكتب بقبضتك، أو أن تقذف بما تقع عليه يداك وتغلظ الأيمان تعبيرًا عن الغضب. إن الآخرين لن ينظروا لمثل هذه التصرفات على أنها قوة وصرامة، بل يعتبرونها ضربًا من الجنون وقلة الحيلة. إنك بمثل هذا السلوك تجبر الموظفين على إخفاء الأخبار السيئة والمشكلات الكبيرة عنك، تجنبًا لغضبك الجارف، وستكون دائمًا آخر من يعلم، و بعد فوات الأوان.

إن مهمتك الأساسية هي أن تحل المشكلات لا أن تزيدها. وهذا يتطلب صبرًا عظيمًا وكثيرًا من ضبط النفس. ونحن هنا لا نطالبك بأن تكون ملاكًا ولا نحرمك من أن تعبر عن مشاعرك. فهناك مواقف تجبرك على التعبير عن خيبة الأمل أو الإحباط.

ولكن يجب أن ينصب تعبيرك هذا على الأشياء والمواقف نفسها، وليس على من حولك، حتى وإن ارتكبوا بعض الأخطاء.

9 - لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد، قد تجد نفسك فجأة قادرًا على المجيء متأخرًا، والمغادرة مبكرًا، أو الغياب لأكثر من ساعة في وقت الغذاء، أو إجراء اتصالاتك الشخصية من المكتب. كما قد تكون مأخوذًا بمكانتك الجديدة وسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.

لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك. فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد. كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهودهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم إلى المزيد من العطاء.

إذا عملت وقتًا أطول، وعملت بجهد أكبر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل من حولك سيدرك أنك تتوقع مثل هذا العطاء من الجميع، وأن أحدًا لن ينال رضاك أو يستحق الترقية ما لم يعمل بنفس الروح والدافعية.

10 - وازن بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع جدًا يفصل بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين. فإذا ما ملت قليلاً لمصلحة الشركة لأنك ترى مستقبلك الوظيفي فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصوليًا. أما إذا تعاملت بابتذال وليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك الاحتفاظ بنفوذك.

عليك ألا تنقص أبدًا من قدر الشركة، فتخبر موظفيك مثلاً بأنك تنتظر الفرصة لتنتقل إلى شركة أخرى. واحذر أن تكشف للموظفين كثيرًا من خصوصياتك وعلاقاتك خارج العمل.

إنه لمن المؤسف حقًا أن علاقات الزمالة السابقة بينك وبين الموظفين لا يمكن أن تستمر كما هي بعد ترقيتك ؛ فأنت الآن مديرهم وعليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك وبينهم.

كيف يقضي المدير وقته؟

لقد قضينا وقتًا طويلاً نتحدث عن المدير وسلوكه النموذجي. ولكن ما الذي يفعله المدير طوال يوم العمل؟

إن مسئولية المدير الأولى تتلخص في إنجاز العمل من خلال الآخرين، وهذا قد يعني تصنيع المنتجات ولفها وشحنها وبيعها، أو تقديم أفضل الخدمات للعملاء وجعلهم راضين، وقد يعني تحرير الرسائل وطباعتها، أو توصيل المواد الخام إلى مصنع الشركة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

إن مديرك لن يعبأ كثيرًا إذا كنت تعيش في ظروف نفسية صعبة، أو إذا كنت مدينًا للبنك أو أن بعض أولادك مرضى بالحصبة أو بأي داء آخر. إن اهتمامه ينصب على إنجاز العمل بدقة وفي الوقت المناسب.

وهنا نطرح السؤال التالي : كيف تقوم كمدير بوظيفتك على أكمل وجه؟

1 - باعد بين الموظفين و المخاطر

إن أقصر الطرق للإنجاز هي الطرق المأمونة، وعندما ترتفع إصابات العمل فإن تكلفة الإنتاج ترتفع تلقائيا. مما لا شك فيه أن المقامر يخسر في النهاية، حيث لا يربح في نهاية اللعبة إلا بيت القمار. المغامرة بسلامة الموظفين ستؤدي - إن آجلاً أو عاجلاً - إلى خسائر مباشرة في الإنتاج، وإلى خسائر غير مباشرة بسبب انعدام ولاء الموظفين.

2 - شجع العمل الجماعي

يتحقق العمل الجماعي من خلال التعاون وليس من خلال الإكراه. لذا عليك أن تتعاون مع مجموعتك ومع مديرك ومع زملائك المديرين الآخرين في الشركة.

في بعض الأحيان ينجح المديرون في بث روح الأسرة الواحدة في مرءوسيهم، ولكنهم يفشلون في التعاون مع الإدارات الأخرى في الشركة. وهكذا تتحول الجماعة الصغيرة إلى ما يشبه العصابة ويتحول المدير إلى زعيم عصابة ذي نظرة ضيقة، وفرص ضعيفة للترقية داخل الشركة.

من ناحية أخرى، قد يركز المدير جل اهتمامه على العلاقات الخارجية ويهمل جماعته، مما يؤدي إلى هبوط حاد في إنتاجية إدارته سواء من حيث الكيف، أو من حيث الكم، أو كليهما.

المدير الناجح يضع مصلحة الشركة في المقام الأول. كما أنه يحاول الموازنة بين حاجات إدارته، وحاجات مديره، وحاجات الإدارات الأخرى داخل الشركة.

3 - حافظ على روح الفريق

الروح المعنوية وروح الفريق عنصران هامان لأية جماعة. فالناس يعانون كثيرًا من العمل في سبيل تحقيق أهداف بعيدة أو عامة، مثل زيادة الربح وتجويد العمل، خاصة إذا لم يلمسوا نتائج أعمالهم بشكل مباشر، ولذلك فإنهم يبذلون جهدًا أكبر لتحقيق مكاسب فردية مشروعة وعاجلة مثل المكافآت وخطابات الشكر، أو حتى مجرد العمل مع الفريق لتحقيق إنجازات يصعب على المرء تحقيقها منفردًا.

وهنا تكمن حقًا أهمية روح الفريق. إن العمل مع الجماعة ممتع ويبعث على السعادة، كما أنه يحول بين المرء والملل.

وهو يحتاج إلى خيال خصب واهتمام بالغ لينمو. وهذا الاهتمام قد لا يعني أكثر من ملاحظة إيجابية على مكتب أحد الموظفين، أو كلمة شكر تعلق على لوحة الإعلانات، أو حفلة شاي صغيرة احتفاء بأحد الإنجازات أو بأحد الأشخاص. فإذا ما بادرت بمثل هذه اللمسات الإنسانية البسيطة، فإنك ستجني مزيدًا من التعاون والنجاح.

4 - علِّم موظفيك كل ما تعرف

المدير الناجح يقضي وقتًا طويلاً في تعليم موظفيه. إلا أن اقتناعه بأهمية تدريب الموظفين يبدو عسيرًا في البداية، لأن نتائجه لا تظهر للعيان بسرعة. إن قيام المدير بأعماله بنفسه يبدو للوهلة الأولى أسهل من تعليم الموظف القيام بها، ولكن سيكون عليه لاحقًا أن يؤدي نفس العمل ألف مرة بدلاً من تعليمه لأحد الموظفين مرة واحدة فقط.

المدير الناجح يكرس كثيرًا من الوقت في تنمية الموظفين، بحيث ينقل إليهم الكثير من خبراته لكي يساعدهم على تطوير قدراتهم والترقية أيضًا. إن الموظفين يحبون أن يتطوروا، وأن يشاهدوا أنفسهم وهم يتعلمون شيئًا جديدًا كل يوم. كما أنهم يتطلعون إلى الترقيات أيضا. ومن واجبك كمدير أن تعلمهم. أما إذا أهملتهم، خوفًا من أن يتجاوزك أحدهم ويهدد مستقبلك الوظيفي، أو خشية أن يتعلموا وينتقلوا إلى شركة أخرى، فإنك بهذا السلوك ستفقدهم لا محالة. وهنا عليك أن تتذكر، أن المدير الذي يدرب خلفًا كفئًا له، يكون من أقوى المرشحين للترقي، لأنه سيجد من يحل محله.

5 - احتفظ بسجلات دقيقة

هناك نوعان من الناس : الذين يكرهون العمل الورقي الروتيني والذين يحبونه. والمدير الجيد يدرك تمامًا أي واحد من النوعين هو، ثم يحاول إقامة توازن بين شخصيته وحاجات العمل الفعلية.

إذا كنت تكره كثرة الأوراق، يمكن تفويض مراجعتها لشخص تثق به. وهنا عليك أن تجد شخصًا شغوفًا بكتابة ومراجعة التقارير وحفظ السجلات ليقوم بالمهمة بدلا منك. وعليك أن تشرف على العمل وأن تبقى مطلعًا على كل ما يجري من حولك، وبهذا يمكنك توفير الكثير من الوقت الذي يحتاجه هذا النوع من العمل، وتبقى قادرًا على توفير المعلومات الضرورية لمديرك أو لمن سيخلفك في وظيفتك.

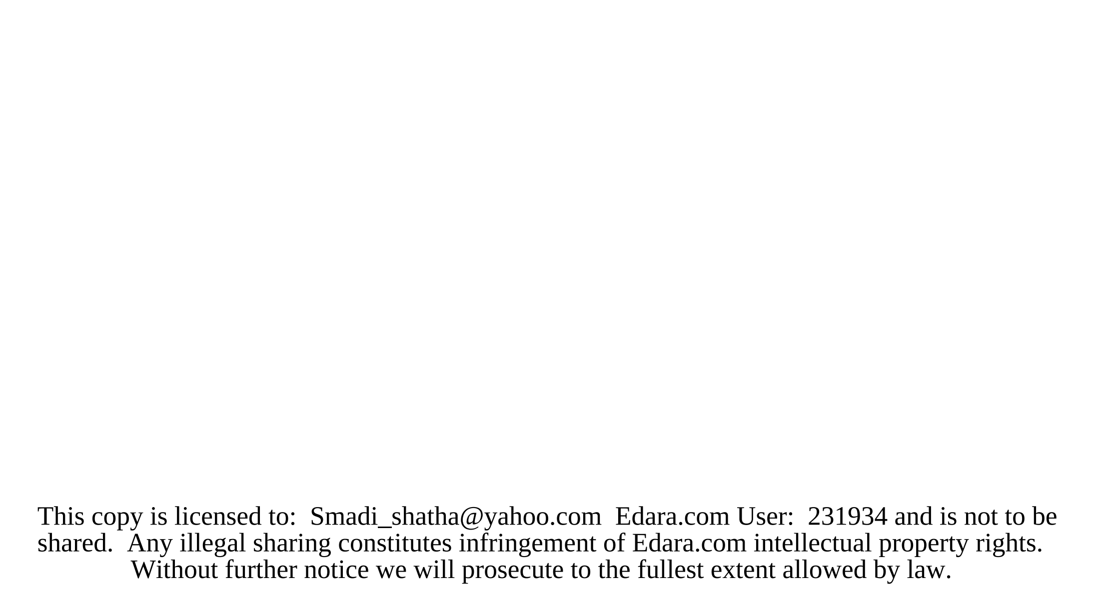
أما إذا كنت تحب العمل الورقي، فينبغي أن تعود نفسك على تقليص الوقت الذي تقضيه في قراءة وكتابة التقارير. وعليك أن تقتطع جزءًا من وقتك اليومي تقضيه بعيدًا عن المكتب أو مكان العمل. أي بين الموظفين في مواقعهم الأمامية.

الموازنة بين المسئوليات

من الواضح أنه يجب عليك إبقاء عدد كبير من الكرات في الهواء في نفس الوقت كما يفعل لاعب الأكروبات. وبمعنى آخر، عليك أن تحقق التعادل بين كثير من الأمور.
عليك أن توازن :

- بين حاجات الشركة وحاجات العاملين.
- بين الحاجة لسرعة الإنجاز وضرورة صرف بعض الوقت في تدريب الموظفين.
- بين ضرورة أن تبقي مسافة بينك وبين الموظفين، وضرورة أن تكون قريبًا منهم ومتعاطفًا معهم.
- بين متطلبات العمل وبعض حاجات الناس الذين تديرهم.

وليس هناك من يقول بأن تحقيق كل هذه التوازنات أمر سهل.





الفصل الثاني

كيف تكون قائدًا

راقب مجموعة من النمل تمشي أسرابًا من حولك. للوهلة الأولى لا يبدو أن للمجموعة مديرًا يملي على جيوش النمل ما ينبغي فعله. إن وظائف النمل مبرمجة ومختزنة في مخ كل منها، وكل نملة تؤدي وظيفتها بالغريزة.

ولكننا بشر، ولسنا نملاً. إننا مخلوقات معقدة، لكل منا تفكيره، ولذا فنحن بحاجة لقائد يساعدنا على تحقيق أهدافنا.

ضع مجموعة من الناس في حفرة عميقة، و كلفهم بمهمة ما - كأن تطلب منهم فقط مجرد الخروج منها - إنهم سوف يتزاحمون ويقف كل منهم في طريق الآخر إلى أن ينبعث من بينهم قائد، فيقول :

"يا فلان، أجث على ركبتيك. وأنت يا فلان، انحن فوقه. نعم هكذا، وأنت أيضا، تسلق عليهما وأخرج" وهكذا ستجدهم جميعًا وقد خرجوا من الحفرة بسرعة.

المديرون يقودون

ليست لدينا وصفة سحرية للقيادة. إنها فن وصنعة وبراعة وموهبة. بعض الناس يولدون قادة. وبعضهم الآخر يتعلمون القيادة. وهناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوا زمامها. وهناك أناس لا يستطيعون حتى مجرد التفكير بأن يكونوا قادة. فإذا كنت من النوع الأخير، بارك اللّه فيك، نرجو أن تتكرم فتغلق هذا الكتاب و تعطيه لأحد أصدقائك، لأن قراءته لن تفيدك بشيء.

كل قائد نسيج وحده

في نهاية المطاف، لا بد أن يكون لكل قائد أسلوبه الخاص. فقد نجد قائدًا ديناميكيًا ومندفعًا وممتلئاً بالحماس. بينما نجد قائدًا آخر هادئًا ورقيقًا. ومع ذلك قد يكون الاثنان على نفس المستوى من الكفاءة فقط، اكسب ولاء الموظفين وحقق الإنجازات بسرعة وفعالية.

ولكن على الرغم من اختلاف الطرائق، فإن هناك عددًا من الخصائص التي تميز القادة الجيدين. ويمكنك أن تلمس بعض هذه الصفات في بعض قادة العالم العظماء مثل "عمر بن الخطاب" و"صلاح الدين الأيوبي" و"المهاتما غاندي" و"تشرشل" و"جون كنيدي". وهنا قد تتصور أنك لا تملك الاستعداد الكافي للتشبه بهؤلاء، ولكن إذا كنت تكتنز شيئًا من الطموح لتصبح مديرًا ناجحًا، فما عليك إلا أن تحاول.

القائد مخلص

الإخلاص و الولاء مثل المال : إذا أردت أن تحصل عليه، عليك أن تصرف بعضًا منه، أو هما مثل الحنان : إذا أردت أن تناله، عليك أن تعطيه للآخرين.

عليك أن لا تحط من شأن شركتك أمام موظفيك. لأنه بالنسبة لهم : أنت الشركة . . والشركة أنت. ولكن هذه القاعدة سلاح ذو حدين لذا عليك أن لا تستخف بالموظفين من أجل الشركة، إذا أردت أن يساعدوك وأن يعملوا بسخاء عندما تحتاجهم. ولا شك في أنك ستحتاجهم.

القائد متفائل

يحب القائد المتفائل أن يستمع للآخرين وأفكارهم لأنه يتوقع دائمًا أخبارًا سعيدة. أما المتشائم فيصم أذنيه لأنه دائمًا يتوقع أخبارًا سيئة.

المتفائل ينظر للناس كمصدر للمنفعة وكمبدعين ومنتجين. أما المتشائم فيراهم كسالى ومبذرين ومصدرًا للامتعاض. ومن الطريف حقًا أنه يمكن في النهاية أن تثبت صحة كل من هاتين النظرتين، بحيث يبدع من وصف بالإبداع ويتكاسل من أتهم بالكسل.

المتفائل ينهض مبكرًا كل صباح ممتلئًا بالثقة والطموح، بينما يبقى المتشائم في سريره أطول وقت ممكن.

المتفائل يرحب بكل الأفكار التي يطرحها موظفوه. وينظر المتشائم دائمًا و لكل الأفكار الجديدة بعين الريبة ويراها أفكارًا تفتقر لكل مقومات النجاح.

ولا عجب إذن، أن يرقى المتفائل إلى أعلى المناصب في الشركة ويبقى المتشائم - كالقول السائر - مكانك سر.

القائد يحب الناس

من الواضح أن اشتراط هذه الصفة البديهية في القائد الناجح يبدو سخيفًا وغير ضروري. فإذا كانت مهمة القائد الأساسية هي إدارة الناس، فكيف يمكنه أن يفعل ذلك إذا لم يكن يحبهم؟.

أفضل القياديين يهتمون بكل من يعمل معهم. حيث يبدون اهتمامًا حقيقياً بكل ما يفعله الموظفون، مما يجعل الموظفين راضين عن أنفسهم وعن قائدهم. علاوة على ذلك فإن القادة الناجحين لا يقيمون الحواجز بينهم وبين موظفيهم، ولا يغلقون الأبواب في وجوههم.

كما أن أفضل الإداريين هم الناس العاديون الذين يدركون أنهم ليسوا أفضل من بقية الناس، ويعرفون نقاط ضعفهم، مما يجعلهم يتفهمون نقاط الضعف لدى كل من يعمل تحت قيادتهم.

القائد شجاع

إن مجرد الرغبة في أن تكون على رأس الفريق أو الجماعة هي الشجاعة بعينها.

القائد الحقيقي سيحاول أن يبتدع أسلوبًا مختلفًا في العمل لمجرد أنه قد يكون الأسلوب الأفضل. والقائد الحقيقي لا يقول : "لا يمكننا أن نسلك هذا الطريق" إن لم تكن لديه الأسباب المقنعة.

وإذا ما فشل الموظفون الذين يطبقون أساليب العمل الجديدة، فإن القائد الناجح لا يفقد ثقته بهم، ولا يلقي باللائمة عليهم. فبدون الرغبة في النهوض من العثرات و تكرار المحاولة مرة بعد أخرى، فإنه ما كان بإمكانك أن تتعلم لبس الحذاء أو حتى إتقان المشي والخروج إلى الشارع.

القائد بعيد النظر

القائد الحقيقي لا يقول أبدًا : "هذا ليس شغلي". فإذا كنت تتوقع من الفريق أن يتكاتف ويحقق المستحيل وقت الأزمات، عليك أن تثبت أولاً أنك مستعد لحمل مزيد من الأعباء عندما يطلب منك ذلك. فعندما يرفض الموظفون مساعدة الأقسام الأخرى وأداء بعض الأعمال الإضافية، عليك أن تتأكد أن الشركة في مأزق خطير.

القائد الفعال يُبدي اهتمامًا عظيمًا بكل نشاطات الشركة. وهو شغوف بمعرفة كل ما يجري في الإدارات والفروع الأخرى، وهو دائم السؤال عن أحوال الشركة، بدون فضول أو تدخل زائد في شؤون الآخرين، فإذا ما كان القائد يطمح في تسلق الهرم الوظيفي، فعليه أن يعرف الكثير عن الأقسام والإدارات وفرق العمل الأخرى.

القائد حاسم

القائد مستعد دائمًا لاتخاذ القرارات، وإذا كنت لا تعلم بأن هذا يتطلب كثيرًا من الشجاعة، فإنك لا تعلم كيف تكون مديرًا ناجحًا.

عندما تكون المعلومات والبيانات المطلوبة متوفرة، يكون القرار واضحًا. أما القرار الصعب فهو الذي يُتخذ في ظل غياب المعلومات اللازمة. ومما لا شك فيه أن اتخاذ القرار يحتاج إلى شجاعة حقيقية، لا سيما إذا كان هناك احتمال بأن يكون القرار خاطئًا. أما التأخير والتلكؤ والتردد فإنها دلائل على خوف المدير، وليس هناك من يحترم أو ينقاد لقائد جبان.

القائد لبق و يحسن التقدير

من حقائق الحياة المعروفة أنك تجتذب الناس بالعسل وليس بالخل، أو كما يقال: "إنك لا تجني من الشوك العنب". لكن إغراءات السلطة تجعلنا ننسى هذه الحقيقية. ففي ظل التوتر الناجم عن ضغط العمل نصبح غير متسامحين، وينفد صبرنا وقد لا نراعي مشاعر الآخرين وقد نتجاهل اقتراحاتهم، ونقلل من قدر إنجازاتهم وقد نقرعهم أمام زملائهم. وبهذا فإننا ننسى القاعدة الذهبية التي تقضي بأن نوجه النقد للخطأ نفسه، لا لمن ارتكبه.

إنه علينا أن لا ننسى مقولة ذلك الحكيم الذي قال: "إن أي نقد نوجهه للآخرين، يجب أن نضعه في شطيرة من الخبز المضمخ بقليل من الإطراء". إن أفضل القادة على

الإطلاق هم أولئك الذين يبدون اهتمامًا بالعاملين، حيث يُصدرون تعليماتهم بلباقة وبشيء من التقدير.

القائد- أولاً و قبل كل شيء - عادل

عندما تقوم بتقويم الأداء، أو توزيع العمل، أو تصدر الترقيات، أو تزيد الرواتب، أو تُعيِّن بعض الموظفين أو تفصلهم، فان تأثير قراراتك هذه ينعكس على جميع العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تكون عادلاً.

وعلى سبيل المثال، إذا ما حصل أحد الموظفين على علاوة لا يستحقها، فانه قد يكون لديك على الأقل عشرة موظفين ناقمين.

وإذا تم توبيخ أحد الموظفين على خطأ لم يرتكبه، فان معنويات كل من حوله ستحبط وتتأثر.
عندما يرتكب أحد الموظفين خطأ ما، فإنه ينبغي أن يلفت نظره، وأن يعترف بخطئه، ثم يتم تجاوز الأمر.

إن الأخطاء فرص جيدة للتعلم، و ليست سياطًا لانتزاع العزة والاحترام من نفوس الناس.

القائد أمين

الأمانة بمستواها الأعلى أن تُصارح رؤساءك بما لا يودون سماعه وعلى المستوى الأدنى، تعني أن تصارح مرؤوسيك بحسناتهم ومساوئهم. أما على المستوى الشخصي، فان الأمانة تقضي أن يعترف المدير بأخطائه.

وليس من السهل بطبيعة الحال أن تقول الحقيقة دون أن تجرح إحساس الآخرين أو

تبدو منافقًا، ولكن من الضروري أن تكون الأمانة التي تحقق مصلحة الجميع - الشركة والعاملين فيها - هي الهدف الأسمى.

القائد طموح

القائد طموح بطبعه، ولكن القائد المثالي يتجاوز طموح الذات إلى الطموح العام الذي يشمل كل العاملين معه، فهو يسعد بنجاحهم ويتفاعل معهم. وبهذا يحفز الآخرين بحماسه وطاقته فيصعد الجميع سلم النجاح.

ولكن يجب ملاحظة أن الطموح مثله مثل كل الصفات الإيجابية يمكن أن تكون له سلبياته، فالطموح الذي يكون على حساب الآخرين، أو على حساب القيم والأخلاق، هو طموح مدمر وليس طموحًا بناء.

والطموح أيضًا يرمي إلى التغيير، وهناك أناس كثيرون يرهبون التغيير، والاندفاع إذا ما زاد عن حده، انقلب إلى ضده، لذا فإن القائد الناجح يعرف متى يندفع ومتى يتمهل.

القائد الحقيقي ينطلق بأقصى سرعة، ولكن يبدو وكأنه يمشي الهوينى. فهو يفضل اللمسة اللينة والاندفاعة اللطيفة على الضربات الساحقة، والقائد الناجح أولاً وأخيرًا هو بائع ذكي يبيع خططه وأفكاره لرؤسائه كما يقنع بها مرءوسيه.

القائد غير متقلب

تقلب المزاج، نزق وهياج اليوم، وحيوية وتألق غدًا، هو سلوك يلقي عبئًا ثقيلاً على كاهل الموظفين، وكذلك تفعل ردود الفعل غير المبررة على استفسارات العاملين وقت الأزمات. فلكي يحمي الموظفون أنفسهم فانهم يتوقعون الأسوأ، فيرتكبون

مزيدًا، من الأخطاء، حين يتصورون أن المدير سيبالغ في عقاب الموظف على خطأ صغير في حين يتجاهل مشكلة أكبر.

إن أقصر الطرق إلى الهلاك و تحطيم الروح المعنوية والحماس والوفاء هو استمرار المدير في التحول من دكتاتور إلى متسامح، ومن رجل إلى طفل، ومن متفائل إلى متشائم، إن مرؤوسيك لن يعرفوا أي نوع من البشر أنت وفي نهاية المطاف لن يكلفوا أنفسهم مشقة تلك المعرفــة.

القائد متواضع

القادة الأقوياء يتميزون بالرضا عن النفس، فهم قانعون بشخصياتهم ويثقون بأنفسهم، لذلك فهم ليسوا بحاجة لتملق الآخرين ولا يقولون بأعلى أصواتهم : "ها نحن هنا".

بالمقابل نجد القادة الأقوياء لا يخفون أخطاءهم لأنهم يعرفون أن الكمال للّه وحده، وأنهم ليسوا معصومين، وإن كانت هناك بعض الأخطاء، فلا ضير.

لا يمكن أن ينخدع الناس بالمغرورين. إنه لمّا يثير الأسف حقًا أن يضيع بعض المديرين جل وقتهم وهم يخبروك كم هم رائعون ومتميزون، وكلما علت نبرة التفاخر في أصواتهم، كلما ترسّخت قناعتنا بعجزهم وضعفهم.

القائد يثق بنفسه

الثقة بالنفس بدون غطرسة، والاعتماد على الذات بدون تعال، هي سمات القائد القوي.

هناك سحر خاص وجاذبيــة تلقائية تبدو على أولئـك الواثقـين من أنفسهم دون أن يقـولوا ذلك، بطريقة مباشـرة، إن المظهـر البسيط للقائد الواثق ينمي الشعـور بالارتيـاح والإحسـاس بالأمـان في العـاملـين معــه. كمـا يزرع الطمأنينــة في نفوس من يشـرفون عليـــه.

إننا جميعا ندرك أنه لا يوجد إنسان يمكنه أن يثق بنفسه ثقة مطلقة في كل الظروف والأحوال، فمن أين يأتي العطاء والبذل إذا لم يتطلع المدير إلى الارتقاء وتجاوز وضعه الحالي وتطوير ملكاته وتعزيز خبراته؟

وكذلك يمكننا أن نسأل : مَن مِن الاثنين يملك الفرصة الأكيدة لبلوغ الهدف: الشخص الذي ينطلق وهو على ثقة بأنه سيصل، أم الشخص الذي تُساوره الشكوك بأن هدفه بعيد المنال.

القائد معلم

لقد وضعنا هذه الصفة في نهاية القائمة، ولكن كل قائد عظيم عرفه التاريخ كان أولاً وقبل كل شيء معلمًا، ومن المهم أن ندرك أن التعليم يتجاوز حدود الممكن ولا يقتصر على تعليم الموظفين كيفية أداء العمل. فالقائد بحاجة إلى نقل مهارات القيادة إلى معاونيه بالإضافة إلى مهارات العمل. فهو يساعد معاونيه على تنمية الثقة بالنفس وحب الناس والطموح والحماس والأمانة والحسم وكل الصفات التي سبقت الإشارة إليها.

ولكن كيف يقوم المدير بتعليم مهارات القيادة هذه؟

فكر مليًا بالمعلمين الذين كان لهم التأثير الأقوى في حياتك، سواء في المدرسة أو البيت أو الملعب أو العمل. لا بد أن هناك شخصًا ما جعلك تدرك بأن هناك عالمًا أرحب وأجمل وأعمق مما كنت تظن وتفكر. ولا بد أن هناك من علمك أن تحل مشاكلك بنفسك. لقد دربك على استخدام قدرات لم تكن تظن أنك تملكها، وها أنت الآن تستطيع أن توظف هذه القدرات في مواجهة مشكلات جديدة وأوضاع متغيرة.

هل هذا كثير؟!

من يملك الصفات الرائعة التي يتمتع بها القائد الناجح لا بد أن يكون إنسانًا نادرًا أو كامل الأوصاف.

و لكن لتضع قدميك على أول الطريق، فإننا نضع بين يديك قائمة بأشياء يمكنك القيام بها لتبدأ السير بالاتجاه الصحيح.

هذه الأشياء ليست أكثر من تغيير يسير في النظر إلى الأمور. أو تغير طفيف في بعض المواقف لا تكاد تلاحظه. إن هذه المتغيرات من البساطة إلى درجة أنك ستحتاج إلى من يذكرك بها بين الحين والآخر حتى لا تنساها، ولكن لماذا لا تجرب لبعض الوقت، على الأقل لترى بنفسك ما إذا كانت النتائج مجدية أم لا.

1- راقب الآخرين

إن في مراقبة الناس متعة حقيقية. فهم مثيرون إلى أبعد الحدود وبشكل يفوق التصور. إذا كنت لا تصدق فما عليك إلا أن تراقب من حولك من حين إلى آخر لتدرس سلوكهم، وتكتشف أبعاد شخصياتهم.

2- عبر عن اهتمامك بمن حولك

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم. عبر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك. وبشكل أو بآخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

3- كن ودودًا

عندما تقول "مرحبا" قلها بصدق. وعندما تسأل "كيف الحال؟" اسأل باهتمام وعمق. ابتسم وأنظر في عيون الناس.

4- ارفع من شأن الآخرين

فالعمل المنجَز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانا. إن مدح الموظف لن يكلفك شيئًا، لكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

5- اعترف بأخطائك

لقد قلنا هذا من قبل، ولكن هذا الأمر يستحق التكرار. ولسوف يُنظر لهذا الاعتراف كدليل على القوة والمرونة وليس كعلامة على الضعف والليونة.

6- لا تقحم (الأنا) في كل شيء

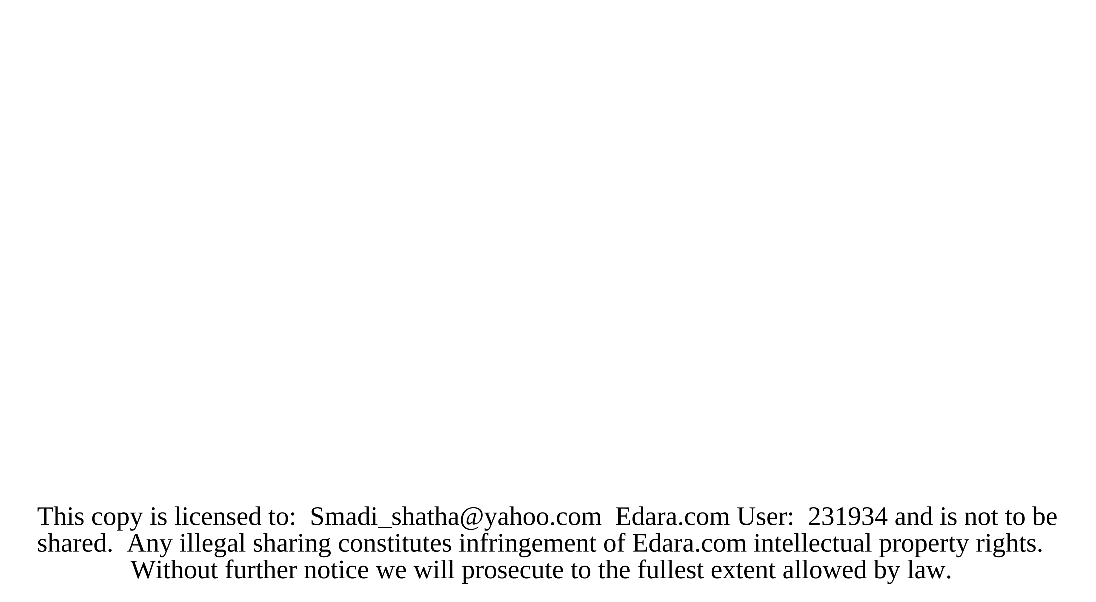
اقلع عن استخدام كلمات "أنا" و"نفسي" و"لي" ليوم واحد فقط. ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتظن وجودها لديك.

7- زر مرءوسيك في مواقع العمل

هذا هو ما يُسمَّى "الإدارة بالتجوال". لكن هذا لا يعني أن تتسكع مع الموظفين فتبدو وكأنك تضيع الوقت. ولكنه يعني أن تصغي لاهتماماتهم وشكاواهم واقتراحاتهم.

8- احسن الظن بالموظفين

ابدأ يومك بحسن الظن، وثق بأن جميع الموظفين شرفاء وأمناء، وأنهم سينجزون أعمالهم بدقة وسرعة، وأنه لن يكون هناك تردد أو تشويه للحقائق أو غيبة أو نميمة. على الأقل ابدأ نهارك هكذا و دع الأمور تأخذ مسارها الطبيعي. إنك إذا ما افترضت أن كل شيء على ما يرام فإن كل شيء قد يكون على ما يرام بالفعل.





الفصل الثالث

كيف تكون معلمًا؟

قد يسهل عليك كمدير، أن تنسى مسئولياتك عن تدريب موظفيك. فأنت دائم الانشغال وهناك أكداس من الأوراق على مكتبك، ولديك عديد من الارتباطات والمهام، فضلاً عن أن موظفيك مؤهلون إلى حد ما لأداء ما يطلب منهم، فلماذا تقلق نفسك بما يمكن أن يفيدك أو يفيدهم التدريب؟

في أغلب الأحيان، قد تتوهم أنه من الأفضل أن تقوم بالعمل بنفسك وتنجزه على أكمل وجه، بدلاً من أن تخاطر بتكليف شخص آخر قد يلحق الضرر بالعمل لو باشره بنفسه.

لكن أليس من المشرف أن تعرف الشركة كلها أنك الشخص الذي ينمي قدرات العاملين ويصنع النجوم، فيرغب كل الطموحين والموهوبين في الشركة بالعمل معك؟

تذكر أن الحسنة تعم والسيئة تخص.

لا تتنصل من المسئولية

لا يمكنك تجاهل مسئوليتك عن تدريب موظفيك لمجرد أن للشركة برنامجًا رسميًا موضوعًا لهذا الغرض. ففي البرامج الرسمية يتعلم المتدربون بعض النظريات والمهارات الأساسية. ولكن تطبيق وممارسة هذه النظريات والمهارات هو من صميم مسئولياتك.

بدون تطبيق هذه المهارات وتعزيزها، فإن التدريب وورش العمل تعتبر مضيعة للوقت.

معظم الناس لا يتعلمون ولا ينتفعون مباشرة بما يتلقونه في محاضرة أو يشاهدونه في تجربة عملية. بل عليهم أن يؤدوا العمل بأنفسهم، حتى يرتكبوا الأخطاء ويشاهدوا النتائج أمامهم، وحتى يتمكنوا من المهارات اللازمة ويصبح العمل طوع أيديهم.

فوائد التدريب

للتدريب الجاد والمخلص فوائد كثيرة وذات مردود سريع :

- فالموظفون المدربون ينتجون أفضل.
- كما أنهم ينتجون أكثر.
- ثم تغمرهم السعادة حين يشعرون بالتقدير والاحترام.
- والناس السعداء لا يمرضون كثيراً مثلما يحدث للمكتئبين والتعساء.
- كما أن السعداء لا يكفون عن العمل.

وبهذا المستوى من الأداء المشرف، ستجد لديك متسعًا من الوقت للتخطيط والتطوير.

كيف يتعلم الناس

ما التعلم في جوهره إلا تغير يطرأ على سلوك المرء عندما يستجيب - بدنيًا أو ذهنيًا - لمؤثر خارجي. وكلما أصاب المؤثر حواسًا أكثر كان التغير أعمق.

فعلى سبيل المثال، يمكنك أن توجه أحد الموظفين شفويًا أو لفظيًا لأداء عمل محدد، فتزوده بسلسلة من التعليمات التي يتلقاها بسمعه فقط. و إذا ما وجهت نفس التعليمات إلى موظف آخر، وطبقت أمامه طريقة العمل، فإنه سيوظف حاستي السمع والنظر، فيكون استعداده للتعلم مضاعفًا.

فكلما كانت المؤثرات معبرة ومتنوعة زادت القابلية للتعلم. حاول دائمًا أن توظف وسائل مرئية ملونة وإجراء تجارب تفيض بالحيوية وعروض متحركة تجمع بين الصوت والصورة والتطبيق، وبمشاركة فعلية من الحضور.

أسس التعلم

مبادئ التعلم والتدريب من الموضوعات التي قتلت بحثًا، ومن البحوث الكثيرة يمكننا أن نستخلص بعض الخطوط الإرشادية الهامة.

قد تكون هذه الخطوط مفيدة لتصميم برامج التدريب الميداني. وقد تكون مفيدة لك شخصيًا أثناء محاولات التعلم الذاتي.

1- يتعلم الناس إذا كان لديهم استعداد

لا يتعلم الناس إلا إذا تملكتهم الرغبة في التعلم، وهذا يعني أنه عليك أن تولد لديهم حافزًا من نوع ما. وهناك نوعان من الحوافز، هما : الترغيب والترهيب.

والترغيب يكون هكذا :

إن تتعلم هذا تكن أكثر مهارة، ويصبح العمل أسهل، فيمكنك تحمل مزيد من المسئولية، ويزيد راتبك، وتحصل على الترقية، وهكذا.

وإن لم تتعلم، فسوف ترتكب الأخطاء، ولن تحصل على علاوة أو ترقية، وقد تفصل من العمل، وهكذا.

2- الناس يحبون تأدية الأعمال التي يتقنونها

تتشكل مواقفنا من التعليم في الطفولة المبكرة. فهناك أطفال يحظون بالتشجيع لتجربة الأشياء الجديدة، وعندما يقعون أرضًا أو يفشلون يجدون من يربت عليهم، وينفض عنهم الغبار، ويحتضنهم ويشد من أزرهم، فينقلب الفشل إلى إصرار على تكرار المحاولة. وعندما يكبر هؤلاء سيملكون خبرة كافية لنسيان الفشل والتمتع بالنجاح تلو النجاح. وهم سريعو التعلم لأنهم مستعدون على الدوام ويتمتعون برحابة الأفق.

وهناك أناس لم يحظوا بمثل هذه الفرص من التشجيع المحبب. ومثل هؤلاء لا يحسنون الظن بأنفسهم، ويعتقدون أنهم فاشلون لا محالة. لذا فهم بحاجة إلى كثير من الملاطفة.

إن أفضل طريقة لتعليم هؤلاء هي تلقينهم جرعات صغيرة من المعلومات بحيث لا نترك أمامهم احتمالاً للفشل. وبهذه الطريقة تكون المخاطرة شبه معدومة وكل خطوة تحولهم من أناس قليلي الخبرة إلى أناس مهرة.

3- الممارسة، ثم الممارسة، ثم الممارسة

- كلما مارست العمل أكثر أتقنته.
- وكلما أتقنت العمل شغفت به ورغبت في ممارسته..
- وهكذا دواليك ... .

4- المنافسة الشريفة تجعل التعلم أسرع

بعض الناس تدفعهم المنافسة إلى مزيد من العطاء وتكريس الذات. ولكن ينبغي أن تتحلى المنافسة بالنزاهة وحسن القصد، وأن تمارس ضغوط العمل وسرعة الإنجاز بكثير من اللطف. وأن ينافس كل منا نفسه. فعندما يتحدى كل منا نفسه، لن يخسر أحد، وسنفوز جميعًا.

5- تمر عملية التعلم بقفزات

منحنى التعلم ليس منحنى تقليديًا أو خطًا مستقيمًا، بل هو سلم متدرج. فعندما يرتقي أحدنا إلى مستوى أعلى يبدو وكأنه لن يرتفع أبدًا إلى مستوى تال، ولكن بالمثابرة واستمرار التدريب وتقييم النتائج يمكن له رفع مستواه.

عليك إذن أن تشجع الموظفين، وأن تشجع نفسك دونما عجلة أو إرباك، لتصلوا بالأمور إلى شيء من الاستقرار، واضعين في الاعتبار أن الخطوة التالية إلى الأمام ستتم في وقتها المناسب.

6- التعلم يحتاج إلى مرسل ومستقبل

المعلم والمتعلم مسئولان عن النتائج. فقد يسهل عليك كمدرب أن ترجع ضعف المتدرب إلى بطئه في التعلم. ومن السهل عليك كمتدرب أن تلقي بالمسئولية على المدرب.

الطرفان مسئولان عن النتائج. إذا فشل أحدهما، فشل الآخر.

7- قسِّم المادة التدريبية إلى مراحل

المتدرب بحاجة إلى ردود فعل إيجابية ومتواصلة. وهذا يتطلب أن تقسم المعلومات إلى وجبات خفيفة يمكن استيعابها بسرعة معقولة نسبيًا، ومن ثم تجربتها وتطبيقها على

الواقع، أو جعلها مقدمات لجرعات تدريبية لاحقة.

المقصود هو أن تكافئ المتدرب وأن تجعله يحس بالإنجاز في كل خطوة يتقدمها.

8- اجعل مكان التعلم مريحًا

سواء كان فصلاً دراسيًا أو مجرد مكان صغير للتدريب، يجب أن يتاح للمتدرب التركيز على كل ما يجري، لا أن يجلس على كرسي صلب، ويجهد نفسه ليسمع ما وراء الضوضاء المزعجة. إذا ما كان متدربك غير مرتاح جسمانيًا فلن تحوز انتباهه.

9- كن متحمسًا

إذا كنت نشيطًا ومتحمسًا للتدريب، فإن المتدرب سيتحمس مثلك. الحماس كالمرض المعدي ينتقل بالتواصل، وبالمقابل، فإن التخاذل يؤدي إلى التخاذل.

10- استعد جيدًا

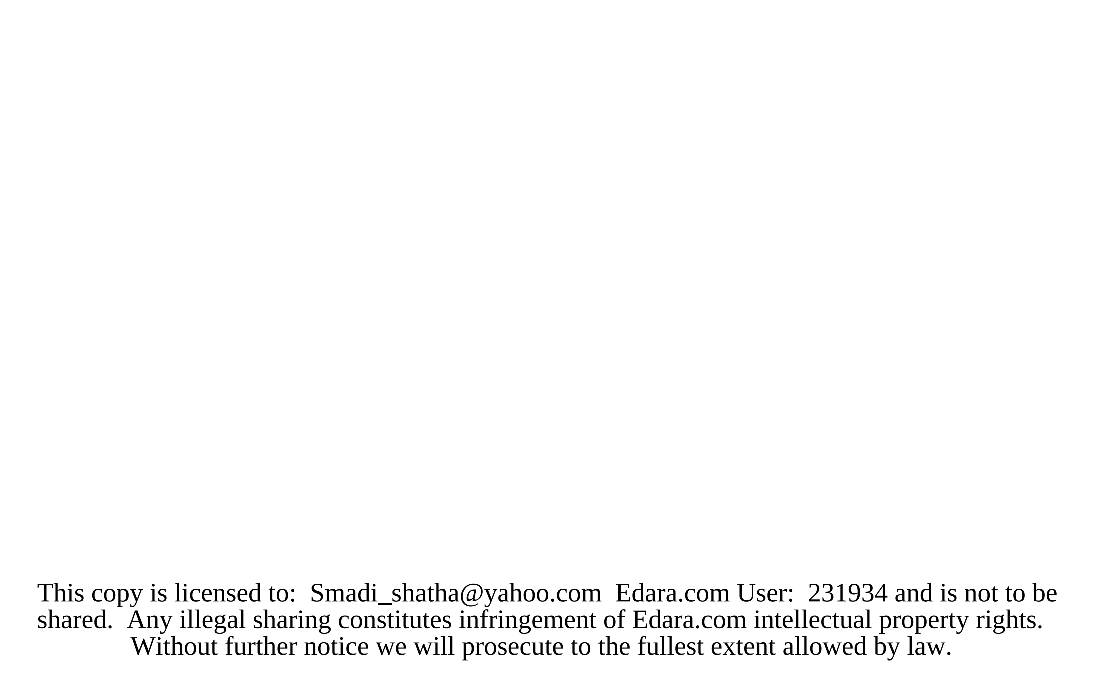
تأكد من أنك تعرف جيدًا ما تود قوله للمتدرب. مثلاً :

- هل تريد أن تعلم الموظف كل نظام مسك الدفاتر، أو كيفية تسجيل الأرقام في دفتر الأستاذ فقط ؟
- ما مدى معرفة المتدرب الحالية ؟
- كم يستطيع أن يتلقى في كل درس؟ (يستطيع العقل الاستيعاب ما دام المتدرب راغبًا في الجلوس وقادرًا على التركيز).
- ضع جرعات المعلومات المكثفة في تتابع منطقي.

- جرب نفسك قبل كل جلسة، وعلى أقل تقدير استعرض المعلومات في ذهنك أو أمام شخص آخر.
- تأكد من وجود كل الأدوات والمواد الضرورية قبل بدء التدريب وأعد المكان بنفسك.
- أعد النظر في المادة التدريبية والمعلومات من وجهة نظرالمتدرب، لا من وجهة نظرك كمدرب.

11- عندما يأتي اليوم الموعود

- دع المتدرب يسترخي. الإنسان المتوتر لا يتعلـم أي شيء.
- اشرح ووضح بهدوء ، تذكر كم كان الأمر مربكًا عندما بدأت تتدرب أنت على نفس المهارات.
- لا تكن عصبيا، فالعصبية تفسد الدرس.
- دع المتدرب يجرب معك أول مرة، و دعه يجرب بدونك في المرة الثانية.
- احفز المتدرب ماديًا ومعنويًا.
- صحح الأخطاء فورًا. لا تنتظر حتى ينهي المتدرب كل الخطوات. رد الفعل الفوري يعزز عملية التعلم.
- عبر عن إعجابك. لا تكن متعاليًا أو فظًا أو قاسيًا. فالإنسان يكون حساسًا لحظة التعلم.
- أعط المتدرب وقتًا كافيًا ليتمرن، ودعه يكتشف أين يجد العون بمفرده عند اللزوم.
- راقب أداء المتدرب وتأكد من عدم لجوئه إلى أساليب وعادات خاطئة.





الفصل الرابع

حدود و نظام

إن ما نعنيه بالحدود هو معرفة السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في العمل. وما نعنيه بالنظام هو أسلوب إعطاء الأوامر وكذلك القواعد التي تحدد المسئولية والمطلوب تحديداً من العاملين.

بدون الأسس والحدود تعم الفوضى، الأمر الذي لن يلقى الترحاب لا من رؤسائك ولا من مرؤوسيك.

معظم الناس لا يرتاحون بدون قواعد وأصول. فهي التي تعرفهم بما عليهم أن يفعلوه ومتى يفعلونه. وبهذا فلن يضطروا للحدس والتخمين بما يريده المدير. والأهم من هذا وذاك أن يعرفوا الفرق بين العمل الرائع من جهة، والعمل الهامشي أو العمل غير المقبول من جهة أخرى.

ابحث عن الموهبة ووظفها

في معظم الأحوال ستجد مواهب مدفونة في بعض الموظفين، وهي مواهب غير واردة في سيرهم الوظيفية أو في ملفاتهم الشخصية. وكما ذكرنا سابقًا فإن الناس يحبون أداء ما يتقنون، وبالمقابل فإنهم يجيدون الأعمال التي يحبونها.

في بعض الأحيان لا يدرك الناس أنهم يتمتعون بمواهب خاصة. وهذه واحدة من أهم عطاءاتك كمدير - مساعدة الموظفين على اكتشاف مواهبهم الدفينة.

عالج نقاط ضعفهم

عندما يكون أداء الموظف أقل مما ينبغي فإنه من واجب المدير أن يعرف الأسباب. والمهم هنا هو معرفة الأسباب الحقيقية وعدم الاكتفاء بالأعذار والمظاهر الخارجية.

إذا كانت مشكلة الموظف هي اللامبالاة، فعليك أن تغرس فيه شيئا من الاعتداد بالنفس.

وإذا كان الخوف هو المشكلة، فعليك أن تغرس فيه الثقة.

أما إذا كانت المشكلة هي الإهمال، فعليك تقع مسئولية تعليمه وتدريبه.

وفي كل الأحوال، ركز اهتمامك على أسباب المشكلة وليس على أعراضها. واسأل نفسك ما الذي يمكنك فعله لمساعدة الموظف على إنجاز العمل. وعليك اكتشاف وتنمية نقاط القوة في الموظف والحذر من مواصلة الحديث عن أخطاء الماضي التي تعكس نقاط ضعفه السابقة.

الرجل المناسب في المكان المناسب

لتوضيح هذه المسألة دعنا ننظر إلى عدة حالات :
الرجل الاجتماعي يحب العمل مع الآخرين. فإذا ما وضعت مثل هذا الشخص في مكتب منعزل، فإنك ستواجه مشكلتين - الأولى هي أن العمل لن ينجز، والثانية أنك ستخسر موهبة حقيقية.

والرجل الانطوائي يفضل العمل وحيدًا. أعط مثل هذا الشخص مزيدًا من العمل الكتابي والمراسلات، ودعه يتعامل مع الأرقام ويقرأ سيلاً لا ينقطع من التقارير. أما إذا ما تركته يعمل مع الفريق سيكون مجرد وردة جميلة معلقة على الجدار.

أما العصبيون وذوو المزاج الحاد فيحتاجون إلى مكاتب مفعمة بالهدوء. ضع هؤلاء في مكاتب مزدحمة وصاخبة ولسوف ينفجرون.

أما الأذكياء والطموحون فلا يطيقون العمل الروتيني وغير الإبداعي. فهؤلاء أشخاص مبادرون يتفاعلون مع التحديات التي تفصح عن قدراتهم و تزيدهم تفوقًا.

إصدار الأوامر

الأمر المباشر

هناك عاملان هامان ينبغي أن تأخذهما بعين الاعتبار عندما تصدر أمرًا :

الأول هو : الموقف . هل لديك متسع من الوقت للرقة والدبلوماسية واللطف؟

الثاني هو : الشخص . هل الأمر موجه إلى شخص منتج وأمين أم إلى شخص متقاعس وكسول؟

أبسط أنواع الأوامر هو الأمر المباشر الصريح، كأن تقول للموظف : "افعل هذا لأنني

آمرك بذلك !" ومثل هذا الأمر يستخدم في حالات الطوارئ، كأن تقول للموظف : "أطلب الإسعاف".

ولسوف تضطر إلى استخدام الأمر المباشر مع المهملين والكسولين والعنيدين الذين تعوزهم القدرة على التركيز.

الأمر •• الطلب

إذا كان العمل روتينيًا وكانت علاقة المدير بالموظف هي الثقة المتبادلة، فإن الطلب هو أفضل أنواع الأوامر.

"هل تتفضل بإنجاز هذا العمل ؟". وهذا يعطي الموظف فرصة لتوضيح الأسباب التي قد تحول دون إنجاز العمل، إذا كانت تلك الأسباب موجودة حقًا، ولماذا من الأفضل عدم القيام به. وكمدير قد يجنبك هذا النمط من الأوامر ارتكاب الأخطاء الكبيرة، وفي نفس الوقت يجعل الموظف يظن بأن خيار التنفيذ أو عدم التنفيذ بيده.

إذا صغت طلبك بدقة يمكنك الاطمئنان إلى أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر، وأنه لا يملك إلا التنفيذ.

الأمر •• السؤال

عندما ترغب توجيه نقد ضمني أو توضيح الأسلوب الأمثل لأداء عمل ما، أو عندما تريد حث الموظف ليبادر بنفسه وينجز المهمة، عليك استخدام السؤال :
"أليس من الأفضل أن نفعل كذا؟"

لاحظ أنك تطرح اقتراحًا وتطلب رأي الموظف. أما السؤال الأكثر صرامة من الصيغة السابقة فيكون هكذا :

"كيف يجب أن نفعل كذا ؟" أو حتى : "أليس من الضروري أن نفعل كذا . . ؟"

وهذه هي أفضل طرق إلقاء الأوامر على الموظفين المتحفزين والمجتهدين حيث يصبح العمل جهداً جماعياً يشاركون فيه في التخطيط والتفكير والتنفيذ أيضاً.

مخاطر الأمر بصيغة السؤال

لا شك في أن الأمر المطروح بصيغة سؤال ينطوي على بعض المخاطر، ومثال ذلك :

1- بعض الموظفين متشككون وسيقلقهم تلقي الأمر بصيغة سؤال. وهم يفترضون أن السؤال - في جوهره - أمر صريح، ومن ثم يندفعون إلى تنفيذ المطلوب مهما كانت النتائج.
2- وهناك موظفون يتصيدون الأخطاء وسوف يغتبطون لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها السؤال لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر المغفل.
3- وهناك فئة من الموظفين قد تنظر إلى الأمر بصيغة السؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أصلاً في صيغة أمر.

الأمر . . التطوع

يتعلق هذا الأمر بأية مهمة لا يريد أحد أن يقوم بها على الرغم من أهميتها. وهنا يمكن استثارة فضول المتطوع بطرح السؤال التالي :
"من يريد عمل كذا؟"

أما إذا طرحت أمرًا مباشرًا لتنفيذ بعض المهام غير المريحة فإن كثيرًا من التذمر والامتعاض سيصدران عن الموظف الذي يكلف بالتنفيذ، حيث سيشعر أنه مستهدف. أما المتطوع فسيضع باعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات.

تحذير: الموظفون التواقون للعمل يميلون للتطوع، لكن ربما يتعرضون للتأنيب من بعض الموظفين المحافظين. مما قد يؤدي إلى بعض الحساسيات التي يجب ملاحظتها ومعالجتها.

إعطاء التفاصيل

الموظفون لا يعلمون الغيب، و ليس بإمكانهم أن يعرفوا كل ما يدور في ذهنك. من ناحية أخرى فأنت لا تريد الإساءة إليهم بإعطائهم كل التفاصيل، وشرح كل صغيرة وكبيرة وكأنهم لا يعرفون شيئًا. هناك خط فاصل ودقيق بين احترام الموظفين من ناحية وعدم حرمانهم من المعلومات التي يحتاجونها من ناحية أخرى، والسير على هذا الخط يحتاج إلى معرفة تامة بكفاءة وخبرة كل منهم.

ويمكنك القيام بهذه المهمة بطرح عدد من الأسئلة الملائمة الذكية.

هل أنت بحاجة لأن تقول: من؟

بإمكانك أن تقول : "أحمد، ليتك تستعين بأحدهم ليساعدك على تحليل تكاليف المشروع حتى تستطيع الانتهاء منه يوم غد".

لكن ليس لـ "أحمد" سلطة على بقية الموظفين، فيسأل عباس المساعدة وعباس هذا موظف كسول، ثم يطلب العون من عمر الغارق في أعمال أكثر أهمية، وتكون النتيجة أن أحداً لن يهُبَّ لمساعدته.

إن الطريقة المثلى لإعطاء هذا الأمر، هي أن تقول : "يا أحمد، عليك بإبراهيم ليساعدك في تحليل التكاليف حتى تنتهي منها يوم غد".

هل أنت بحاجة لأن تقول : متى؟

أنت تقول : "يا علي، اتصل بإدارة المحاسبة واسألهم عن الخطأ في فاتورة شركة التدريب والتنمية".

وعلي يعاني من كثرة الأعمال المتراكمة أمامه على المكتب، فينتظر أسبوعًا وربما أكثر من أسبوع قبل أن يتصل بالمحاسبة، وفي نفس الوقت يستشيط الموظف المعني في شركة التدريب والتنمية غضباً ويتصل متذمراً من سوء المعاملة والتأخير.

الطريقة الصحيحة للمتابعة تكون هكذا : "علي، اتصل بإدارة المحاسبة حالاً و صحح الخطأ في فاتورة شركة التدريب والتنمية".

اعتبارات أخرى

- هل الأمر ضروري؟ حذار أن تطلب من أحدهم أداء عمل بلا معنى.
- هل تملك السلطة؟ سوف تعفي نفسك من الإحراج إذا لم تتجاوز صلاحياتك سواء بالنسبة لمن تأمره، أو بالنسبة لطبيعة الأمر ذاته. وبمعنى آخر، لا تطلب المستحيل.
- ادخل في صلب الموضوع. لا تلق خطابًا حماسيًا ولا تخف الأمر في كثير من الكلام الهامشي، وإلا فإن الموظف لن يتذكر بأنك قد وجهت له أمرًا صريحًا خلال تلك الخطبة العصماء.
- جرب هذه الصفات الخمس. اجعل الأمر : واضحًا، كاملاً موجزًا، ودقيقًا، وكن واثقًا من نفسك.
- أكتب توجيهاتك وأوامرك. إذا كان الأمر معقدًا أو طويلاً، أكتبه بوضوح.

المتابعة

وهذا يحتاج إلى فهم عميق وإدراك تام لكل إمكانات الموظف.

إذا تابعت بالتفصيل كل أمر تطلبه، فإنك تظهر عدم احترامك للموظف وعدم ثقتك به. وسوف يشعر بالإهانة.

من ناحية أخرى، إذا ظننت أن الموظف لم يفهم تمامًا ما طلبت منه فتابعه للتأكد من أن المهمة قد أنجزت على أكمل وجه. وهذا يتعلق أساسًا بدورك كمعلم وكمدير مسئول.

عندما يخفق الموظفون ...

إذا لم يقم الموظف بما أمر به، عليك أن تشعره بأنه مقصر، وأنك عارف بكل ما يجري، وإلا فإنه سيتمادى ظنًا منه بأنك ضعيف. وفي موقف كهذا عليك أن تعطي الموظف مذكرة تأديبية تؤنبه فيها، وإذا لم تفعل، فإنك لم تقم بواجبك.

- اجمع كل الحقائق. تأكد من أنك تعرف كل ما يتعلق بتقصير الموظف قبل أن توجه له اللوم.
- جهز نفسك للموقف. قرر سلفًا ما تريد قوله، والطريقة التي ستوجه بها اللوم.
- ابدأ بسؤال الموظف لماذا لم يؤد المطلوب، أو لماذا ارتكب الخطأ. فقد تكون لديه أسبابه.
- أنّب الموظف على انفراد. فلا بد من المحافظة على كرامته واحترامه. إن مساءلة الموظف على انفراد تعفيه من الإحراج أمام زملائه وتساعده على الاعتراف بخطئه.
- حاول أن يكون الجزاء من جنس العمل، ويمكنك التذمر من الموظف ومن المشكلة، ولكن مع استخدام الأسلوب المناسب لطبيعة الموظف أو المشكلة، فالموظف الحساس قد يرد بعنف على أي نقد صريح، أما الموظف المهمل والشرس فإنه يحتاج إلى تقريع شديد ولوم مفرط.

- إذا كان ذلك مناسبًا، استخدم النقد المبطن، وذلك من خلال أسلوب الترغيب والترهيب.
- لا تفقد شعورك أبدًا. عبر عن استيائك بقوة، ولكن بهدوء وليس بانفعال.
- وجه النقد لما فعله الموظف، و ليس له شخصيًا.
- حاول أن تستدرج الموظف ليعترف بخطئه، ثم انه الحوار بسرعة.
- لا تلجأ إلى التهديد المباشر. دع الموظف يفهم بأن الأمر قد انتهى، ولكن تكرار مثل هذا الخطأ مستقبلاً سيؤخذ بجدية تامة وسيعالج بصرامة.
- احرص على إنهاء جلسة التأنيب بطريقة ودية، وانتهز أقرب فرصة ملائمة لتفتح حوارًا مع نفس الموظف ودعه يستنتج بأنك لم تعد غاضبًا، وأن ثقتك به لم تزل في محلها.

الحوافز و الدوافع

إن أقصى ما يتمناه المدير هو أن يعمل الموظفون بجد وتفان دون أي رقيب خارجي. وبهذا يشعر الموظفون بأهميتهم وكينونتهم ويعطون الشركة كل ما يستطيعون.

وأنت مسئول كمدير عن إيجاد روح التعاون البناء.

ولكنك ستصادف بعض الموظفين الذين لن يصبحوا جزءًا من الفريق، والذين لن يتمتعوا كالآخرين بمعنويات عالية. وقد يكون عليك أن تمنحهم الفرصة، وتختبرهم، وقد تجد نفسك مضطرًا لفصلهم من العمل. ومثل هذا الأمر يجب أن يتم بحرص شديد واحترام كبير للموظف ومشاعره الشخصية.

التأديب

لا ينبغي اللجوء للعقاب والتهديد إلا نادرًا، وعندما يزيد الأمر عن الحد أو يوشك. وتذكر دائمًا أن الموظفين يملكون من وسائل الرد والهجوم المضاد بقدر ما تملك من

وسائل العقاب والتأديب. فالعقاب الصارم يستثير أسوأ ما في الناس. فهو يشعرهم بالخوف ويثير غضبهم، وهذه أحاسيس تؤثر على الأداء وتقلل من كفاءة الموظف.

إن أكثر ما يقتل الحافز لدى الموظف هو تناقض المدير في تطبيق القوانين، أو عندما يتساهل المدير ويترك للموظفين فرصة للتخاذل وقلة الإنتاج. وفي مثل هذه الأحوال يفقد الموظف احترامه لنفسه وللمدير وللشركة.

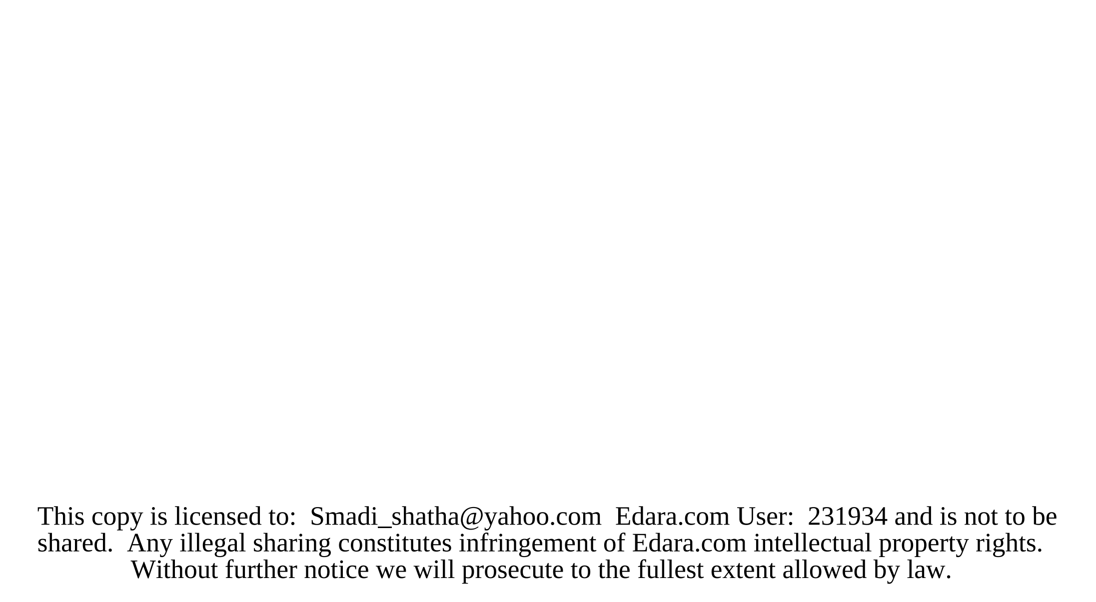
وكل ما تحتاجه هو الحب والاهتمام. فعندما يقدر المدير موظفيه وعندما يضع مصلحتهم وسعادتهم نصب عينيه، وعندما يحترمهم كأفراد ويعاملهم كأخوة، فلن تكون هناك حاجة للعقاب والتأديب.

أفكار حول معاملة الناس

- كن قدوة حسنة. فلا تتوقع أن يلتزم الموظفون بالأنظمة إذا لم تلتزم بها أنت.
- عامل الموظفين كأفراد لكل منهم خصوصيته. فلا يوجد اثنان متشابهان تمامًا.
- كن عادلاً. واحذر أن تفضل موظفًا على آخر مهما كانت الأسباب.
- عامل الموظفين على أنهم منتمون. فالتواصل التلقائي بين الموظفين يدفع بهم إلى قمة العطاء بفعل روح الفريق وشعور الانتماء إلى الجماعة .
- لا تبخل عليهم بالمعلومات. علمهم كل ما يحتاجونه لأداء العمل فضلاً عن إفهامهم كيف يساهم عملهم في خدمة المنظمة ككل. أما الإشاعات فتعامل معها فورًا ولا تترك لها فرصة كي تستشري.
- سلطتك عند الضرورة فقط. فلست بحاجة لإثارة الإعجاب بما تملكه من صلاحيات.
- فوض كثيرًا من سلطاتك. دع مرءوسيك يتحملون المسئولية ويزيحون بعض الأعباء عن كاهلك.

أفكار أخرى

- تجاوب مع الموظفين بشكل مناسب. لا تنفعل لصغائر الأمور ولا تتجاهل عظائم الأمور.
- ثق بالموظفين. توقع منهم الأفضل (وتسامح مع بعض الإخفاقات التي قد تقع من آن لآخر).
- تأكد أن موظفيك مدربون. لا تتوقع منهم أن يعملوا بكفاءة ما لم يدربوا جيدًا.
- اعترف بأخطائك. فالموظفون سيكتشفون الأخطاء لا محالة، وما إنكار الأخطاء سوى اعتراف بالضعف.
- كن مخلصًا، فالولاء يستتبع الولاء. (وإنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى) ودائما يكون الجزاء من جنس العمل.
- لا تدع مرءوسيك للكسل. جهز أعمالاً تشغلهم وقت الراحة وفي أيام الركود، وكذلك في أيام الانشغال والذروة.





الفصل الخامس

بناء الفريق

إذا كان جوهر عمل المدير هو إنجاز العمل، فإن كيفية الإنجاز تأتي من خلال بناء الفريق المناسب لأداء ذلك العمل.

قد يكون جمع عدد كبير من الناس للعمل معًا من أصعب المهام التي يواجهها المدير وأكثرها استثارة لأعصابه.

فالناس لا يرون عادة أن عليهم التضحية بحياتهم من أجل الشركة أو أن يندمجوا تمامًا بكل أنشطتها. ولكن بإمكان القائد الجيد أن يكسب احترام هؤلاء الناس وأن يحولهم إلى فريق متكامل ومنتج.

وهناك عاطفتان تتجاذبان الناس في هذا الإطار:

- فهم بحاجة لأن يشعروا بأنهم جزء من كل. وهذا الشعور يعطيهم الأمان الاجتماعي، و نوعًا من الانتماء والحب.
- كما أنهم بحاجة لأن يشعروا بخصوصيتهم. فهم يريدون أن يُحترموا لذواتهم وأن يَشعروا بالتميز.

حينما تغيب روح الفريق

لا شك في أن التنافس أمر طبيعي. كل الطموحين يتنافسون ليلفتوا الأنظار، وللإرتقاء خطوة أخرى في السلم الوظيفي. ولكن الغيرة والعدوانية والحساسية هي من السلبيات التي قد تصاحب المنافسة الشريفة، ويعاني عمل الجماعة بشدة عندما يتنافس الموظفون بصورة فردية بدلاً من التنافس الإيجابي في إطار الفريق.

ومن أبرز ظاهرات التنافس السلبي ما يلي:

- التعامل مع استفسارات الإدارات الشقيقة بلا اكتراث أو مسئولية.
- تبدأ عبارة "هذه ليست اختصاصاتي" تتردد بكثرة.
- يتحول الحوار والنقاش إلى همسات، وربما إلى دسائس لا علاقة لها بالعمل.
- ترتفع معدلات التغيب عن العمل.
- تتجهم الوجوه وتعبس بدلاً من أن تنشرح وتبتسم.
- تتوتر الأصوات وتحتد.
- يعامل العميل وكأنه معوق للعمل بدلاً من أن يكون جزءًا من العمل.
- تتزايد الاستقالات والإقالات.

لماذا ينضم الناس إلى الجماعات ؟

الجماعة تمنح أفرادها مكافآت معنوية ومادية. وكلما لبت الجماعة احتياجات الأفراد، كلما كانت أقوى وعاشت أطول.

- الأمان: الجماعة كيان يشعر فيه أعضاؤها بالأمن والرعاية.
- الانتماء: الجماعة تمنحهم الهوية.
- الفردية: الجماعة تقدر وتعزز الفروق التي تميز الأعضاء.
- الاعتزاز: الأعضاء يشتركون في الإنجاز والتباهي.
- التقدير: الآخرون يحترمون الجماعة وينظرون إليها ككيان قوي وهذا لا يتسنى لكل فرد من أفراد الجماعة على حدة.

المدير الناجح يعرف كيف يبني الجماعات ويحافظ عليها.

التغلب على مقاومة التغيير

الناس بطبيعتهم يكرهون التغيير ما لم تكن نتائجه واضحة ويمكن ترجمته إلى أرقام وتحسينات سريعة في ظروف العمل. وعلى أقل تقدير قد يبدو التغيير مخيفًا ومربكًا، ويجهد الإنسان المتفائل نفسه لكي يتلمس في التغيير شيئًا مفيدًا، أما المتشائم فيتوجس خيفة من كل محاولة للتطور.

- دع الموظفين يساهمون في التغيير. فالناس يساندون أفكارهم ومساهماتهم.
- خذ بعين الاعتبار كيف سينظرون إلى التغيير في بادئ الأمر.
- زودهم بكثير من الملاحظات المبكرة بحيث تبدو الفكرة مألوفة فيما بعد.
- قم بإحداث التغييرات المتتالية ببطء شديد وفي خطوات محدودة ولكن متلاحقة.
- كن حذراً في توقيت التغيير ؛ فقد يكون إحداث تغييرين في نفس الوقت أسوأ أربع مرات من إجراء تغيير واحد.

توزيع العمل بالعدل

في أغلب الأحيان لا يوزع المديرون العمل بالتساوي لمجرد أن بعض الموظفين أكفأ من بعض. فقد يقول المدير: "أعط هذا العمل لـ"محمد" فسوف ينجزه بسرعة وعلى أكمل وجه. أما إذا أعطيته لـ"عادل" فلن ينجزه في أسبوع وسوف يسألني عشرة أسئلة وقد أضطر لمراجعة العمل بنفسي"

وبهذا يأخذ "محمد" كل العمل حتى يهلك ويبقى عادل عاطلاً فيتفرغ لإزعاج زملائه. إن تدريب عادل هو الحل، فالتدريب طريق ممهد لتحقيق العدالة.

المحاباة و الترخص

لقد سبق وأن أشرنا إلى مخاطر تفضيل بعض الموظفين على بعض. فمما لا شك فيه أنه مدمر لروح الفريق.

المدير الجيد يرسم خطا أحمر فاصلاً بين الصداقة والترخص. فبالإمكان توطيد الصداقة مع الجميع دون استثناء. أما الترخص فقد يعني علاقات خاصة - ظاهرة أو خفية - تقضي على كل مظهر من مظاهر التجرد وتقضي على كل الأصول.

إذا أردت أن تحظى باحترام الموظفين، أحذر أن يشاهدوك خارجًا عن طورك.

القدوة الحسنة

إذا أردت أن تهز ثقة أحد الموظفين بك، فما عليك إلا أن تُكرهه على الالتزام بأنظمة لا تنفك أنت نفسك تخالفها. احضر إلى العمل متأخرًا، غادر العمل قبل انتهاء الدوام، تناول غداءك في ساعتين بدلاً من ساعة، واستخدم هاتف العمل لمكالماتك الشخصية. إنك بهذا العمل تضرب مثالاً سيئًا لموظفيك. والكبار مثل الأطفال، ماهرون جدًا في التقليد والتقاط العادات السيئة.

ولكن هذا لا يعني أنه ليس من حقك أن تحضر متأخرًا إذا عملت في الليلة السابقة حتى الثانية صباحًـا، ولكن عليك أن تمنح الموظف نفس الحق، أليس كذلك ؟

المشاركة في النجاح

ينسب المدير الجيد الفضل لصاحبة. والمدير الممتاز ينسب النجاح للفريق كله حتى وإن كانوا وحدهم وراء ذلك النجاح.

المديرون الذين يسرقون الأفكار وينسبونها لأنفسهم لا ينجحون إلا في خلق الأعداء، وقطع سيل الأفكار الخلاقة، وإقامة الحواجز أمام ابتكارات الموظفين.

معالجة المشكلات الشخصية

إذا كنت مديرًا عطوفًا فإنك ستصبح بمثابة الأب أو الأم لبعض الموظفين الذين قد يسألونك المساعدة في حل مشكلاتهم الشخصية. حتى وإن لم يجهروا بالشكوى ولم يذرفوا الدموع أمامك، فقد تلمس بنفسك أن شيئًا ما يربك أعمالهم.

ولكن، مهما يكن الموقف صعبًا، احذر أن تنصح موظفًا بالكيفية التي يعالج بها مشكلته. إذا جاءت نصيحتك في مكانها، فإن الفضل لن ينسب لك. أما إذا لم تكن النصيحة في مكانها، فإن الخطأ سيكون خطأك وحدك.

عليك إذا أن تهز رأسك أمام الموظف بتعاطف وحزن ظاهرين ثم ابد بعض الملاحظات العامة. وقد يكون من الأجدى أن لا تطرح أية أسئلة، فحتى الأسئلة قد تبدو استفزازية ومحرجة. إن الهدف من إبداء التعاطف هنا لا يتجاوز محاولة إنهاء حالة التوتر وتجفيف الدموع. فإذا ما بدت المشكلة حادة ومستعصية انصح الموظف بمراجعة استشاريين متخصصين في حل هذا النوع من المشكلات.

التعاون الصاعد

أن تعرف كيف تدير مديرك، أمر لا يقل أهمية عن معرفتك كيف تدير موظفيك. بإمكانك - بقليل من الحنكة - أن تجعله عونًا لك، وبإمكانك - بقليل من الإهمال - أن تجعله خصمك.
وهناك قاعدة ذهبية يمكن تطبيقها في الاتجاهين. كن بالنسبة لمديرك كما تريد أن يكون مساعدوك بالنسبة لك.

- كن مخلصًا. وكن شخصًا يعتمد عليه.
- لا تكن إمعة ولا تكن مشاكسًا. فالإمعة الذي لا يُسمِع مديره إلا كلمة "نعم" لا خير فيه ولا لزوم له. والمشاكس الذي لا يُسمِع مديره إلا كلمة "لا" يثير السخط.
- لا تحاول أن تكون مديرًا فوق مديرك. قدم اقتراحاتك بذكاء. فليس من حقك أن تأمره مباشرة ولكن بإمكانك القول : "ألا ترى سعادتك أنها قد تكون فكرة صائبة لو أننا ..."
- اخبر مديرك بكل شيء. فلا شيء يزعج المدير أكثر من أن يتلقى الأخبار من مصادر خارجية. أطلعه على المشكلات الشخصية، وموقف كل مشروع، والتعديلات المقترحة والميزانيات المطلوبة، وكل المسائل الهامة الأخرى. أطلعه على المشكلات في وقت مبكر وحاول أن تكون جاهزًا ببعض الحلول المقبولة.
- قدم للمدير عملاً متكاملاً. حاول أن يكون مشروع الاقتراح أقرب ما يكون إلى الكمال، حتى وإن كان سيراجعه ويغيره جملة وتفصيلاً. فهو لن يكون مستعدًا لتلقي توضيحاتك وتعليقاتك حول كل خطوة. وافرض جدلاً أنك أنت المدير، هل تضحي بسمعتك من أجل عمل غير مكتمل قدمه أحد مساعديك.
- أخيرًا، وليس آخرًا، تذكر أن مديرك أيضا، يحاول أن يكوّن فريقًا فعالاً.

التعاون الجانبي

التعامل المثالي مع زملائك من أصعب المهام التي ستواجهك كمدير. فهؤلاء هم الذين ينافسونك على الترقيات والزيادات ولكنهم في نفس الوقت يشكلون معك، فريق العمل الكفء الذي يساند مديرك.

- حاول أن توجد فاصلاً واضحًا بين سلطاتك وسلطات زملائك. إن تشابك وتداخل المهام من أخطر الأمور. حتى وإن لم يقم المدير بفصل صلاحيتك عن صلاحيات أندادك، فعليك أن تحاول ذلك بنفسك.
- لا تتهرب من المسئولية. وإذا ما أخطأ أحد موظفيك، تحمل الخطأ أنت.
- كن حذرًا عندما تعير موظفيك أو تستعير موظفين من الإدارات الشقيقة. لا ترسل الكسالى وأشباه العاطلين، فسوف يظن زملاؤك أن جميع موظفيك على هذه الشاكلة، وسوف يرسلون لك من نفس الفصيلة.

احترم التسلسل الإداري

ينطبق هذا على التسلسل الإداري التنازلي (من القمة إلى القاعدة) مثلما ينطبق على التسلسل التصاعدي (من القاعدة إلى القمة).

فعليك ألا تتجاوز مديرك المباشر بدون سبب وجيه. وبالمقابل، فإنه من واجب المدير أن لا يلغي أمرًا أصدره أحد مساعديه إلا عند الضرورة القصوى. أولاً، قد يكون هناك مبرر منطقي أجبر المساعد على إصدار الأمر. ثانيًا، إن المساعد سيحبط ويحرج ويفقد سلطته ومصداقيته أمام موظفيه، مما يؤثر على تكاتف الفريق الذي بذلت جهوداً مضنية لبنائه.

على المدير ألا يلغي أمرًا أصدره أحد مساعديه حتى وإن كلفه ذلك بضع ساعات من العمل الإضافي.

تفويض الاختصاصات

ليس أنفع لبناء الفريق من التفويض الصحيح للاختصاصات. وكالمعتاد، ينبغي أن يتم التفويض باعتدال وحرص، على أن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات، والتعامل مع مشكلاتهم بأنفسهم، وأن يقترحوا التغييرات ويطبقوها، مع إزاحة كثير من الأعباء عن كاهل المدير وإعطاء الموظفين شعوراً بالمشاركة والفاعلية لا يمكن تحقيقه بطريقة أخرى.

وهنا ينبغي تفويض كل المهام والقرارات الإجرائية والروتينية.

وما نعنيه بهذا هو أن جميع الوظائف والأسئلة المتكررة والتي يمكن تنميطها يجب أن يقوم بها موظفون آخرون غير المدير. وما على المدير إلا أن يقر الإجراء في المرة الأولى ومن ثم يترك شخصًا آخر يتابع التنفيذ.

وهذا صحيح أيضًا حتى وإن كان يعني قيام شخص آخر غير المدير بتمثيل الفريق أمام كبار المسئولين في السلم الإداري.

تفويض السلطة

إن أكبر تذمر يبديه الموظفون بجميع فئاتهم هو قيام المدير بتفويض الاختصاصات دون أن يفوض السلطة المناسبة لأداء تلك الاختصاصات.

لماذا يفعل المديرون هذا؟ الإجابة ببساطة: لأنهم يخافون أن يفلت الزمام من أيديهم وأن يفقدوا السيطرة على الأمور.

إنهم يدركون أنه ليس بإمكانهم عمل كل شيء بأنفسهم، وأن الموظفين بحاجة إلى

المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن عليهم أن يفوضوا لإذكاء روح الفريق ورفع المعنويات، وأن عليهم تسريع العمل حتى لا يكونوا عنق الزجاجة في الشركة. لكنهم في نفس الوقت يخشون فقدان نفوذهم من جراء تفويض السلطة.

تفويض العمل من الأعلى إلى الأسفل. إذا ما وجدت مديرًا على مستوى الإدارة المتوسطة لا يفوض بما فيه الكفاية فإنه يمكنك الجزم بأن هناك مديرين يعملون تحت إمرته يقلدونه ولا يفوضون بما فيه الكفاية أيضًا.

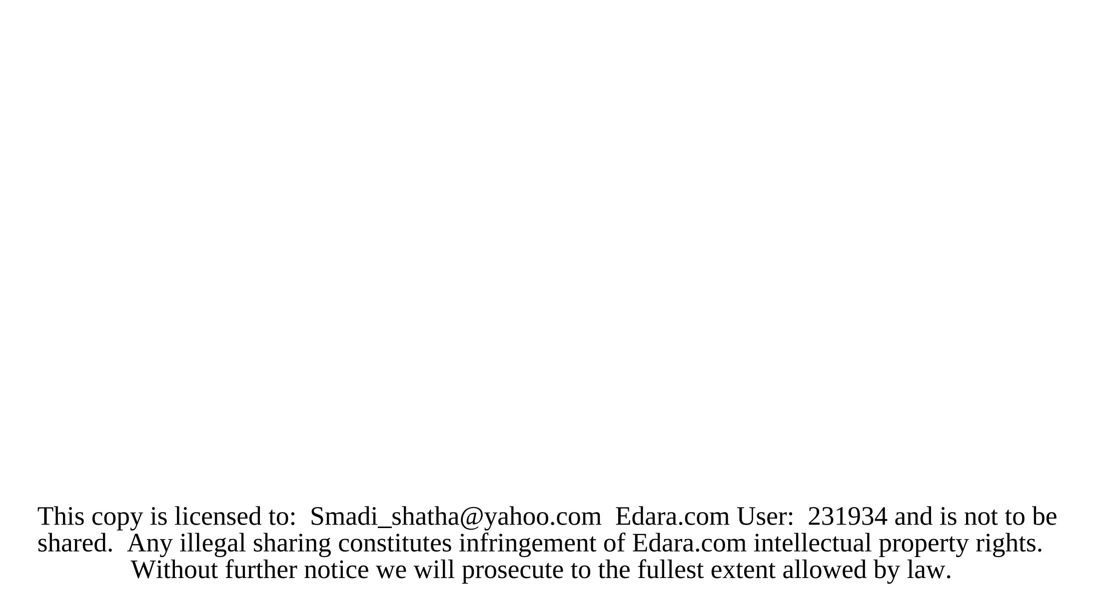
عندما يحدث هذا، يصبح من المحتم أن يتدخل مدير من مستوى أعلى و ينبه المدير المتوسط إلى ما يحدث من حوله.

تبرير ما يحدث

خطأ شائع آخر يرتكبه المديرون عندما يحجبون الحقائق عن الموظفين. وكأن الموظفين مجرد عمال ينظفون سطح السفينة دون أن يعرفوا وجهتها. ومرة أخرى، فإننا هنا أمام مشكلة تتعلق بخوف المدير. فهو هنا يرتكز على المعلومات كأساس للنفوذ ويرى مشاركة زملائه بالمعلومات انتقاصاً من نفوذه.

والحل هو قليل من التوجيه والضغط من أعلى. كأن يسأله مديره: "هل أطلعت موظفيك على هذا الأمر؟" فيوحي إليه بأن بث المعلومات الصحيحة يعتبر جزءًا لا يتجزأ من عمله.

بالنسبة للقرارات الهامة التي تمس موظفين عديدين فإن حلاً مباشرًا يمكن أن يأتي عن طريق توزيع مذكرة عاجلة على مستوى الشركة أو الاتصال بالموظفين شخصيًا واحدًا تلو الآخر أو من خلال الاجتماعات. ولكن الأساس هنا هو سرعة الاتصال وكفاءته. فلا تترك عجلة الشائعات تدور حاملاً نسخة مشوهة من الخبر قبل يومين من توزيع مذكرة بالخبر نفسه.





الفصل السادس

مواجهة التذمرات

لا بد أن تكون للموظفين مشاكل وتذمرات وشكاوى ولحظات غضب، وإنه من أساسيات عمل المدير أن يعالج كل هذه الحالات.

قد يكون من السهل تجاهل التذمرات لأنها تبدو مضيعة للوقت وطفولية وتافهة. ولكن تذكر، أن الشكاوى هامة بالنسبة للموظفين حتى وإن بدت على عكس ذلك بالنسبة لك، لذا يجب معاملتها بجدية.

ومما يثير العجب حقًا أن الموظفين لا يستقيلون بسبب المشكلات التي تواجههم، بل بسبب عدم الاستماع لشكاواهم والاستجابة لمطالبهم.

هل ترى الفرق؟ فليس عليك أن تحل المشكلة في كل مرة، بل عليك الإصغاء جيدًا والتعبير عن اهتمامك بالموظف ومشكلته.

بعض الشركات تضع إجراءات إدارية لمعالجة التذمرات، ولكن التذمرات لا تعالج بواسطة الإجراءات، بل تعالج بواسطة المديرين.

المتذمرون ليسوا عاقّين

من الخطأ أن تفترض أن كل موظف يشتكي من أمر ما، يكره الشركة أو الإدارة أو يكرهك أنت. فلا شيء يجافي الحقيقة مثل هذا الافتراض.

فمن الممكن أن يقدم لك المتذمر خدمة جليلة بإطلاعك على وضع يعاني منه الآخرون بصمت مطبق.

إن المعاناة الصامتة ما هي إلا حامض مركز يحرق المعدة ويدمر الطاقة الإنتاجية. وهكذا، فإن التذمرات تستحق منك الامتنان والاعتراف بالجميل و ليس الانتقام.

ما هو التذمر ؟

إنه أي شيء يضايق الموظف أو يجعل عمله صعبًا وغير ممتع. ونستعرض فيما يلي أهم المجالات التي قد يشتكي منها الموظفون :

- الرواتب: قد يكون راتب الموظف غير كاف، وقد يعمل الموظف في العطل الرسمية بدون أجر. ومثل هذه الشكوى خطرة جدًا. حذار ثم حذار أن تتعامل مع راتب الموظف بعشوائية وبدون ضوابط.

- ظروف العمل: وهذه قد تمثل أكبر نسبة من الشكاوى. وهي تتراوح بين طلب الحصول على كرسي مريح وبين الشكوى من خط إنتاج سريع إلى درجة مهلكة.

– العلاقات داخل القسم: وهذه في العادة تنتج عن اختلاف طبائع الأفراد. ومن الصعب معالجتها لأنها في الأغلب تتضمن تذمرين من طرفين مختلفين، بحيث يمثل كل طرف وجهة نظر خاصة.

– العلاقات مع الأقسام الأخرى: وهذه قد تكون صراعًا مع شخص معين في إدارة أخرى أو ناتجة عن مشكلة إجرائية.

كيف تعالج التذمرات؟

- حاول أن تتوقع المشكلات وتجنب خلق أوضاع تؤدي إلى تأجيج الشكاوى. ولكي تنجح في هذا عليك أن تضع نفسك مكان الموظفين وأن تنظر للأمر من وجهة نظرهم.

- استقبل الشاكي بالترحاب. إن لم يكن باستطاعتك تخصيص الوقت الكافي للموظف، حدد موعدًا مناسبًا لك و له.

- استمع أولاً. لا ترفض الشكوى فورًا - لأن هذا يتناقض مع حق الموظف في التظلم. في ظاهر الأمر فإن الموظف يأتي إليك لتتخذ قراراً فورياً، و لكن مجرد الإصغاء له بعناية قد يكون كافياً.

- استمع إلى وجهتي النظر. إذا كان التذمر ينال موظفًا آخر أو إدارة أخرى فاحرص على الاستماع لوجهة النظر الأخرى.

- إذا قررت أن تفعل شيئًا، فافعل ذلك فورًا. وإذا قررت أن لا تفعل شيئًا، وضح للموظف أسباب ذلك. على أقل تقدير، فإن الموظف يريد أن يشعر بأن مشكلته محل للاهتمام ولكن الانتظار الطويل قد يفقد الرد قيمته و مدلوله.

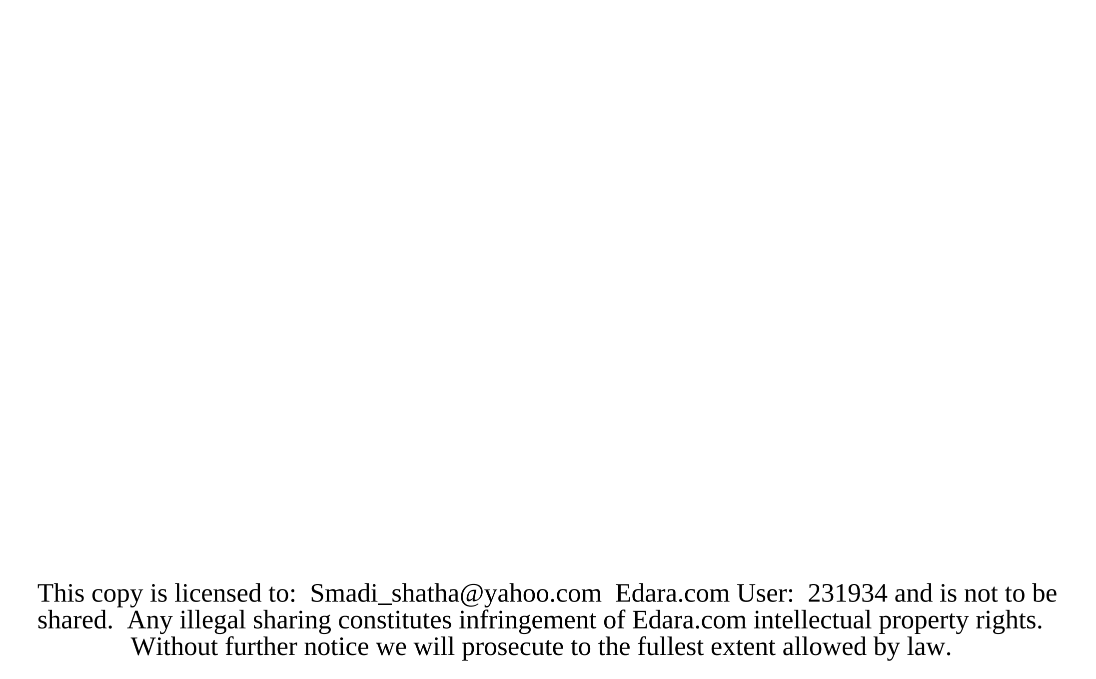
عندما لا تستطيع حل المشكلة...

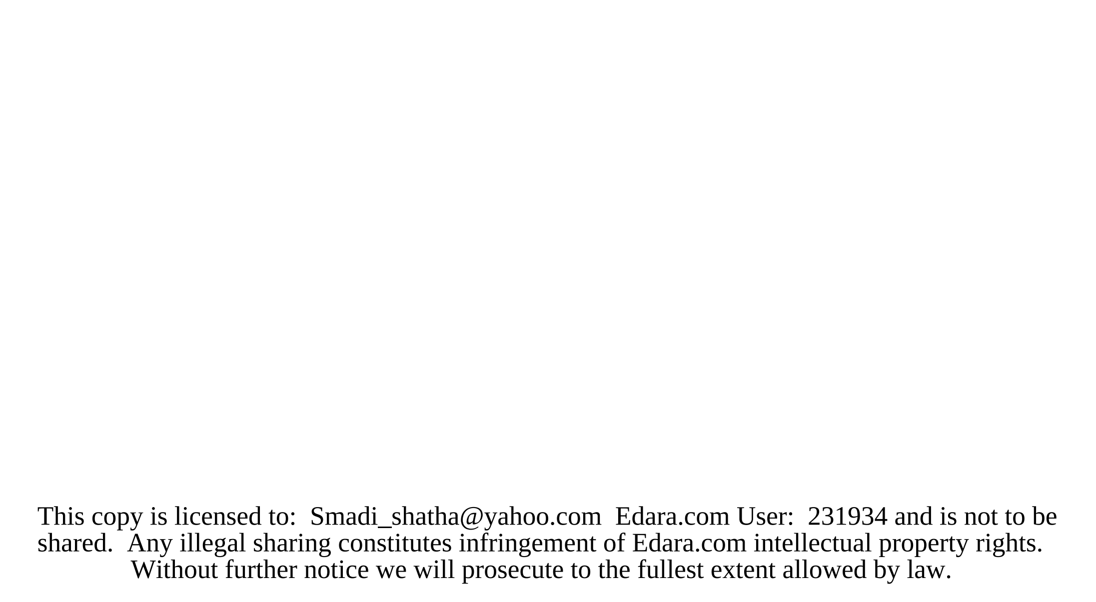
قد لا يكون بإمكانك أن تزيل أسباب الشكوى لأنها تتعلق بمسألة تخص سلطة أعلى أو لأنها تتعارض مع سياسة الشركة. هنا ترفع المشكلة إلى الإدارة العليا أو إلى شخص أو مكتب متخصص في تلقي الشكاوى ومعالجتها. وهنا تصبح الشكوى شكواك. لأنك أصبحت القناة التي تمر منها الشكوى إلى مديرك، أو إلى مدير مديرك.

إذا كانت الشكوى ضدك

هذا يتطلب منك كثيرًا من الصبر وضبط النفس. ولا بد أن تكون هناك أنظمة دقيقة تسمح للموظف بتجاوز مديره المباشر وتقديم الشكوى. وقد تكون هذه الآليات بسيطة مثل مجرد أن تسمح أنت بنفسك للموظف بتقديم شكواه. ولكن عليك أن تخبر مديرك سلفاً بأنه سيتلقى شكوى ضدك، ثم لخص له الموقف بأمانة وتراجع تاركاً له موضوعية اتخاذ القرار.

أما إذا كنت أنت المدير الأول فعليك أن تقدر موقف المدير المسئول أمامك والذي تم تجاوزه وأن تنتصر له قدر الإمكان. أما إذا كان الحق واضحاً في الشكوى وكان مساعدك مخطئا، فعليك أن تتقدم وتصدر أوامرك الصريحة بإعادة الحق إلى نصابه، وربما تضطر إلى إجراء تغيير من نوع ما.







الفصل السابع

كيف تعين الموظفين؟

يوجد في معظم الشركات قسم لشئون العاملين يتولى غربلة طلبات التوظيف، ولكن يجب أن تدرك أنهم لن يستطيعوا القيام بذلك ما لم تزودهم بمعلومات كافية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.

إنها عملية توازن ليس إلا. أنت تريد أن يحضروا لك مرشحًا جيدًا حتى وإن لم يملك الخبرة والدرجات العلمية التي تبدو ضرورية وبالمقابل فإنك لا تريد إهدار وقتك في مقابلة عدد كبير من المرشحين غير الملائمين للوظيفة.

وهكذا فإن مسئولية اختيار الموظفين الجيدين تقع أولاً وأخيرًا على عاتقك.

لاشك أن إدارة شئون العاملين مسئولة عن تقديم مرشحين يحملون مناسبين، لكن أنت فقط الذي يستطيع أن يقرر إذا ما كان التوافق ممكناً بين أطراف فريق العمل الثلاثة : أنت، المرشح الجديد، وباقي موظفي الشركة.

الخبرة

هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها :

- عدم الاستقرار الوظيفي: فوجود أكثر من وظيفة في سيرة الموظف خلال سنة واحدة يجب أن يثير في مخيلتك تحفظات عديدة، وقد يكون من الأفضل أن توظف شخصا احتفظ بكل عمل من أعماله السابقة عامين أو ثلاثة على الأقل.

- الأوصاف المبالغ فيها للإنجازات السابقة: عليك أن تحقق من أن الإنجازات التي قدمها المشرح في سيرته الذاتية حقيقية وغير مبالغ فيها.

- المسميات الغامضة: قد يذكر لك المرشح مراكز وظيفية سابقة لا تستطيع تحديدها بدقة، اسأله عن واجبات ذلك المركز، ولا تفترض أن مسميات الوظائف في شركات أخرى لها نفس مدلولها في شركتك.

- الرواتب السابقة: قد تكون الرواتب أكثر تعبيرًا عن طبيعة الوظائف والمسئوليات السابقة من اسم الوظيفة، رغم أن لكل قطاع أعمال ولكل صناعة مستويات متباينة من فئات الرواتب والمكافآت.

وتذكر أيضًا، وحسب طبيعة الوظيفة، أن الخبرة ليست ضرورية دائمًا وقد تكون الخبرات السابقة معوقة للموظف الجديد إذا كنت تنوي تدريبه على نمط خاص جداً من الأداء.

الذكاء و التعليم

ضع الرجل المناسب في المكان المناسب. إذا ما وضعت موظفًا عالي التأهيل في وظائف دنيا فسوف يكون لديك قليل من الموظفين الراضين وكثير من الاستقالات. بالمقابل، لا تضع أشخاصًا غير مؤهلين في وظائف حساسة، فهولاء لن يستطيعوا مهما بذلوا من جهد ومهما تلقوا من تدريب، أداء العمل بصورة مرضية. إنك بهذا تسلمهم للفشل وتسلم نفسك للإحباط.

إن ما نتعلمه من الكتب نادرًا ما يمكن تطبيقه مباشرة في العمل وقد يعطي المرشح اقتناعًا زائفًا بإمكاناته العملية. وقد يكون الحس الفطري والرغبة في التعلم أكثر قيمة من التعليم الرسمي.

المظهر

لك أن تتوقع مجيء أي مرشح للمقابلة الشخصية بمظهر لائق، وهذا مؤشر إيجابي على اعتزاز المرء بنفسه وعلى أن عمله سيكون متقنًا ومتكاملاً أيضًا.

فإذا لم يأت للمقابلة بمظهر مقنع فإنه بالتأكيد لن يظهر بصورة أحسن عندما يباشر العمل.

بالمقابل، لا يمكنك الافتراض بأنه سيحافظ على أناقته خلال العمل لمجرد حضوره للمقابلة الشخصية متأنقًا وكأنه أحد مندوبي مبيعات شركة "اي بي إم" أو كأنه أحد موظفي "والت ديزني".

المقدرة على التكيف

قد لا تكون قد فكرت بهذه الصفة من قبل مع أنها من أهم صفات الشخصية الإيجابية. إن التحجر والجمود من أصعب المشكلات التي يمكن التعامل معها وذلك لأنها لا تترك مكانًا للنمو والتطور والتطلع إلى الأفضل.

الشخصية

ليس حتميًا أن توظف أشخاصًا سبق لهم الفوز بلقب الرجل المثالي ولكن :

- هل الشخص لبق، ومتزن وواثق بنفسه ؟
- هل هو من النوع الذي يسهل التعامل معه ؟
- هل يبدو قابلاً للتوافق مع بقية أعضاء الفريق ؟
- هل هو انطوائي أم أنه اجتماعي يحب الآخرين ؟

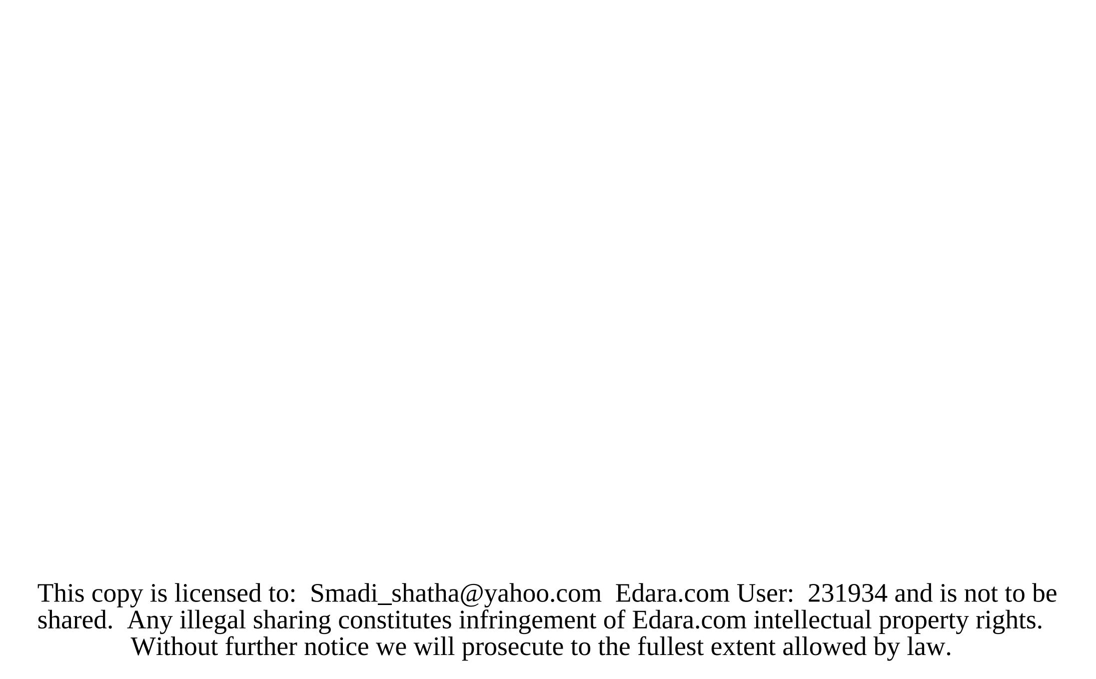
حاول أن تطرح أسئلة لا يحتمل أن يكون المرشح قد تهيأ لها. خذ عدم الراحة والقلق بعين الاعتبار، ففي بعض الحالات قد يكون القلق مؤشراً على الاهتمام والجدية، وفي حالات أكثر قد يكون من النوع العصابي السالب.

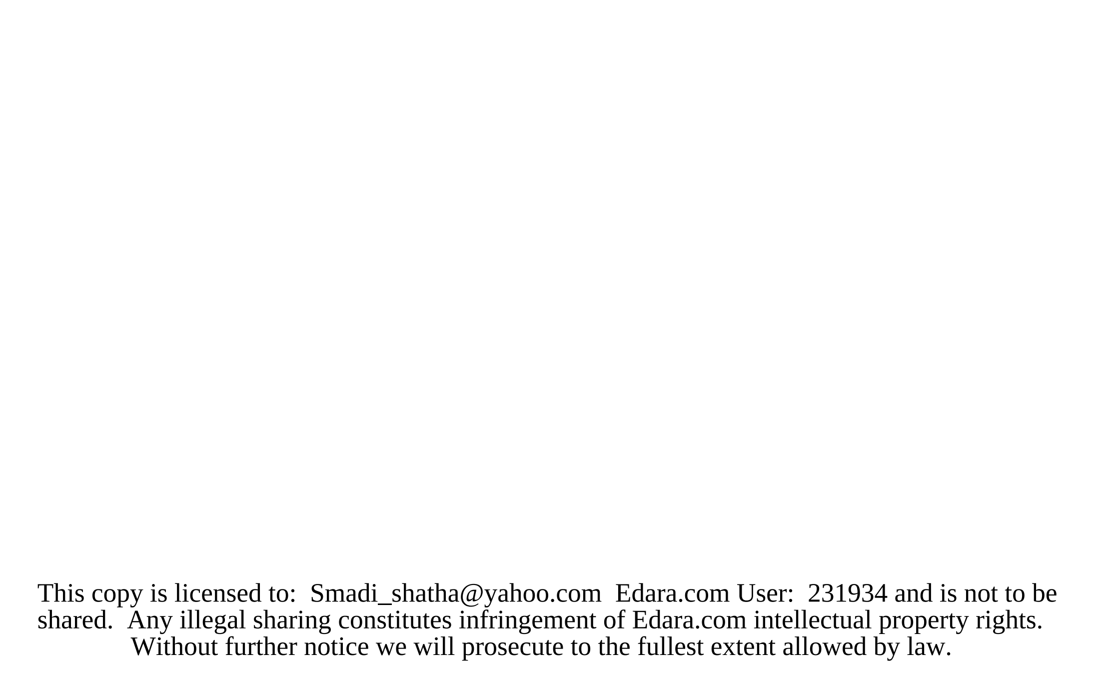
العمر و النوع و اعتبارات أخرى

ضع هذه الصفات في ذيل القائمة وخذها في الاعتبار لأسباب موضوعية وأخرى قانونية. ففي يومنا هذا احتلت المرأة وكذلك الشباب مناصب متميزة لم نكن نسمع بها قبل عشر سنين.

كذلك كبار السن، فقد بدأوا العودة لسوق العمل ليثبتوا أنهم مرغوبون ومطلوبون بصورة كبيرة. فإنهم من حيث المبدأ أنضج وأكثر استقرارًا وأقل تعرضًا للحوادث وأقل تغيبًا ولا يغيرون وظائفهم بسهولة.

ومن الناحية الأخلاقية فإنه لا يصح التفريق بين الموظفين بناء على اللون أو العمر أو الجنس أو الأصل. بل ينبغي أن تكون الكفاءة هي الفيصل.







الفصل الثامن

طرق المقابلة الشخصية

أنت على وشك اتخاذ قرار ربما تتأثر بنتائجه لسنين قادمة. فلا تأخذ الأمر ببساطة. إن مقابلة أي مرشح جديد تتطلب استعدادًا واهتمامًا كبيرين.

- ضع نصب عينيك طبيعة الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها.
- اقرأ سيرة المرشح المكتوبة بعناية فائقة. سيساعدك هذا على استغلال الوقت بصورة أفضل.
- حدد الأسئلة التي ستطرحها. وإذا لم تفعل فإن المرشح قد يأخذ زمام المبادرة ويبدأ بطرح الأسئلة فيوقعك في الحرج.
- تهيأ للمقابلة جسدياً ونفسياً. إذا كنت متعبًا أو متوترًا فلن تفي المرشح حقه.

- احرص على أن تعطي المرشح كل انتباهك. إن اختيار المرشح الأفضل من القرارات الحساسة التي عليك اتخاذها. لذا عليك التفرغ الكامل والتخلص من المكالمات وأية مقاطعة أو إزعاج أخرى.
- اختر مكانًا يوفر الهدوء والخصوصية والراحة التامة لك وللمرشح.

موقفك

- كن متجردًا. دع أهواءك الشخصية جانبًا. فإن الانطباعات الأولى تمليها الأهواء الذاتية وقد تكون بعيدة عن الصواب.
- تأكد من أن المرشح يعرف اسمك و وظيفتك.
- خاطب المرشح باسمه طوال المقابلة ومنذ البداية.
- اعتبر المرشح شخصًا متميزًا يمكنك أن تتعلم منه شيئا. وعلى أقل تقدير اعتبره ضيفاً لا مجرد باحث عن عمل. وطبق المبدأ القائل: "كل شخص ألقاه يفضلني بشيء واحد على الأقل، ولهذا فأنا أتعلم منه".
- أوجد أرضية مشتركة، أو موضوعًا تلتقي فيه اهتماماتك باهتمامات المرشح. هذا يعزز ثقة المرشح ويشجعه على البوح بمكنونات نفسه بلا تردد.
- ابتسم وكن ودودًا. فإن المرشح الوجل لن يستطيع الإفضاء بنقاط قوته.
- عامل المرشح بمثل ما تريد أن تعامل به لو كنت مكانه.

قل الحقيقة

عليك أن تتأكد من أن المرشح يعرف جميع الحقائق عن الوظيفة والعمل وأنه يعيها تمامًا.

- راجع مع المرشح كل مميزات الوظيفة وسلبياتها. وهذا يشتمل على متطلبات الوظيفة وساعات الدوام وظروف العمل والسلامة المهنية وفرص الترقية وامتيازات الوظيفة والراتب وطريقة الدفع.

- ۞ تكلم بروِّية ووضوح. تأكد من أنه يستوعب كل ما تقول. إن هذا موقف صعب بالنسبة للطرف الآخر وقد يكون من الصعب الإلمام بكل حيثياته.
- ۞ لا تقطع عهودًا قد تعجز عن الوفاء بها. لا تبالغ في الحديث عن فرص الارتقاء الوظيفي. فإذا لم تتحق وعودك فإن الموظف سيصاب بالإحباط والامتعاض.

الأسئلة

احرص على أن يتكلم المرشح أكثر منك. تذكر، أنك أنت الذي تقابله وليس العكس. إن المرشح الذكي قد يدفعك لتتكلم عن نفسك بلا انقطاع فينتهي الأمر بصورة سرابية عنه لأنك لم تسمع طوال المقابلة إلا نفسك.

- ۞ اجعل الأسئلة واضحة ومختصرة. لا تلجأ للأسئلة الخادعة.
- ۞ لا تسأل أكثر من سؤال في نفس الوقت.
- ۞ ابدأ بالأسئلة السهلة ووفر الأسئلة الحاسمة إلى النهاية.
- ۞ اسأله عما فعل، وماذا سيفعل، وماذا يستطيع أن يفعل.

مزيدًا من الأسئلة

- ۞ اطرح أسئلة ليس لها إجابات مباشرة. لا تسأله : "هل أنت دءوب؟ أو هل تتفاعل مع الآخرين؟" فسيحاول ابتداع الإجابات التي تريد سماعها. لا تجعل المقابلة سهلة أكثر مما ينبغي.
- ۞ تأكد من صدق ودقة الإجابات بإعادة طرح الأسئلة بصيغ مغايرة في وقت متأخر.
- ۞ إطرح أسئلة مفتوحة تتطلب الإجابة بأكثر من نعم أو لا.
- ۞ تنبه إلى الأسئلة التي يطرحها عليك. هل تعبر عن شخصية الموظف الذي تريده في فريقك ؟

ما الذي تريد معرفته؟

- هل المرشح مجد أم كسول ؟
- هل سيكون مخلصًا أم لن يهتم إلا بنفسه ؟
- هل هو يقظ ؟
- هل هو مرن أم هو عنيد ومتصلب ؟
- هل هو شديد الملاحظة ؟
- هل المرشح مبادر أم يحتاج إلى أوامر وتعليمات محددة ؟
- هل يحب أن يتعلم أشياء جديدة ؟
- هل هو متحمس ؟
- هل يملك حسًا فطريًا بما حوله ؟
- هل هو أمين في كل صغيرة وكبيرة ؟
- ما هو السبب الحقيقي وراء تركه لعمله السابق ؟
- هل هو مجتهد في العمل (ويبذل المستحيل ليتمه على أكمل وجه) أم ينهي عمله بسرعة وبلا إكتراث.
- هل هو فخور بما يعمل ؟

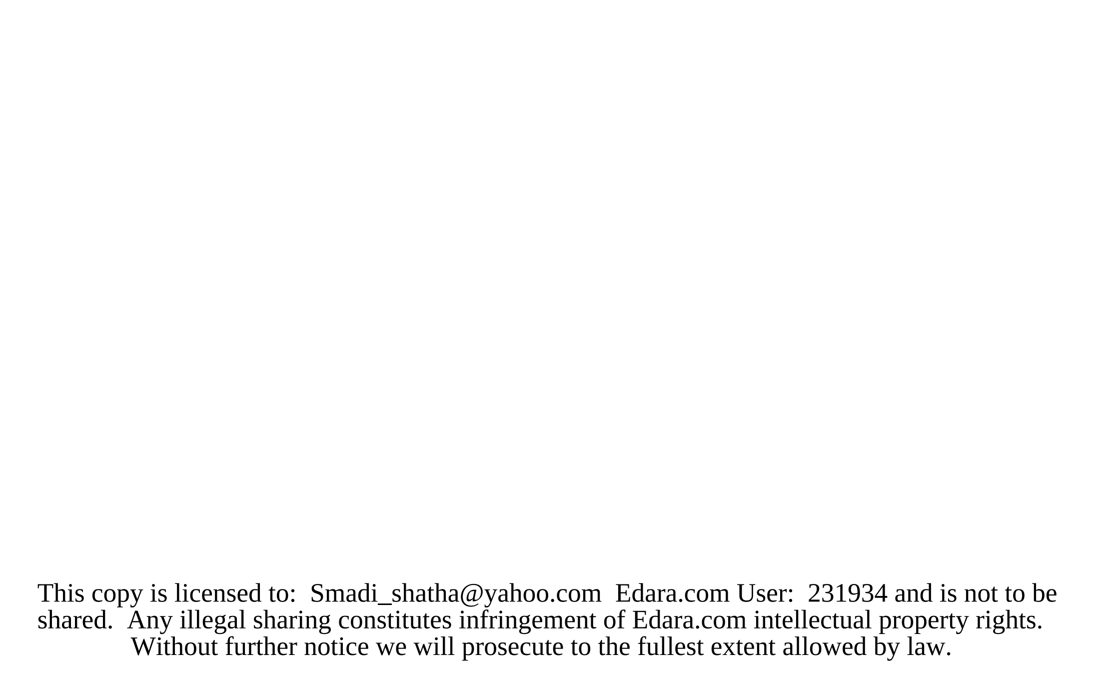
أشياء تستحق العناية

- لا تترك سيرة المرشح المكتوبة تؤثر في رأيك النهائي كثيرًا. فإن هناك أشياء كثيرة في الإنسان لا يمكن تلخيصها أو سردها في ورقة أو ورقتين.
- أصغ بكل حواسك. فإن الاتصال الحركي لا يقل إن لم يفق في أهميته الاتصالات المكتوبة والمنطوقة. ركز على تعبيرات الوجه، وحركة اليدين ووضع الجسد ونظرات العينين.

- بعض الإجابات قد تكشف صفات ومواقف لم تكن في الحسبان. على سبيل المثال قد يخبرك المرشح بأنه يحب المخاطرة مدعيًا الجرأة، ولكن الحوار قد يبين أن شخصية المرشح على النقيض تمامًا.
- قد تلاحظ أن المرشح مشدود وعصبي. فقد ينضح عرقًا، ويكشر وترتجف يداه. وهذه ليست صفات غير مرغوبة. فما لم يكن هدوء الأعصاب والبرود من الصفات الضرورية لهذه الوظيفة بالذات، فلا ينبغي للتوتر والعصبية أن ينقصا من مؤهلات المرشح.

نهاية المقابلة

- حاول الإيحاء له بنتيجة المقابلة ما أمكنك ذلك، وإفادته بمدى إمكانية حصوله على الوظيفة. لا تعطه أملاً كاذبًا إن لم يكن يملك فرصة حقيقية. واخبره بأسباب عدم تفضيله للوظيفة، بدون أن تسيء إليه شخصيًا.
- بصرف النظر عن النتيجة، اجعله يشعر بأهمية المقابلة وبمدى استفادته منها، وبأنها لم تكن امتحانًا بل تجربة نافعة للطرفين.
- امتدحه بكلمة لطيفة تزيد من اعتداده بنفسه.
- ابتسم له بصدق، ثم صافحه بحرارة وتمن له حظًا سعيدًا.





الفصل التاسع

كيف تستقبل الموظف الجديد؟

أنت الذي قابلته وأنت الذي عينته، وأنت المسئول عن تعريفه ببيئة العمل ووضعه على الطريق الصحيح. من المؤكد أن هناك جوانب يمكنك أن تعهد بها لمساعديك – فليس من مسئوليتك أن تملأ له نماذج التعيين والرواتب والبدلات أو أن تعلمه طريقة تشغيل نظام الهاتف – لكن عليك تقديمه لزملائه وتعريفهم بمهمات الزميل الجديد، كما أنك المسئول عن تكليفه بأولى مهماته العملية.

تذكر أن الموظف الجديد ليس مجرد قطعة غيار أو ترس يتم تركيبه في آلة صماء. إنه إنسان يكفي مجرد وجوده بين المجموعة أن يؤثر في إعادة ترتيب الأولويات وأن يحرك مركز ثقل الفريق بالاتجاه الموجب أو السالب. فهو سيتأثر بثقافة المجموع، وسيؤثر أيضا في تلك الثقافة بالسلب أو بالإيجاب.

تأثير الموظف الجديد

إن انضمام موظف جديد إلى الشركة يعني التغيير، تغيير بالنسبة للموظفين السابقين وتغيير بالنسبة للقادم الجديد. وفي بعض المنظمات، لا سيما عندما يوجد عدد كبير من الموظفين المعمرين فإن تكتلاً معادياً قد يتشكل في وجه الموظف الجديد. وهذا العداء ينتج عن الخوف - الخوف من أن يخطف الموظف الجديد الأضواء، ومن أن يعمل بطرق جديدة ومستحدثة.

ومن الطبيعي أن الموظف الجديد سيخاف أيضًا. فقد انضم للتو إلى أناس عليه أن يعمل معهم أربعين ساعة في الأسبوع على الأقل، طوال اثنين وخمسين أسبوعًا في السنة. ولا بد أنه سيحس بوجود تيارات سياسية داخل الشركة وعليه أن يكون حذرًا في أفعاله وأقواله، وأن لا ينحاز إلى الزمرة الخاسرة.

إن وظيفة المدير هي إبعاد المخاوف قدر الإمكان، وهذا يعني أن يُطمئن الموظفين القدامى وأن يساند الموظف الجديد.

الانطباعات الأولى

ماذا تريد للموظف الجديد أن يتعلم خلال الأيام القليلة الأولى؟ ومن سيكون معلمه الرئيسي؟ فالانطباعات الأولى تترسخ في النفس، وإذا ما كانت سلبية، سيكون من الصعب تغييرها. علاوة على ذلك، فإذا لم يكرس المدير وقتًا كافيًا يساعد الموظف على أن يبدأ العمل بثقة، فسوف يتبادر لذهن الأخير بأن وجوده من عدمه سيان لدى الإدارة. وإذا لم يشعر بأنه مهم في نظر الشركة، فإن الشركة لن تكون مهمة في نظره.

أما التلقين الضعيف للموظف وعدم تعريفه بثقافة الشركة ومبادئها فيؤدي إلى :

- فترة تكيف طويلة جدًا.
- ارتكاب الموظف للأخطاء، خطأ تلو آخر.

- إنتاجية منخفضة.
- لامبالاة مكلفة.
- تسرب مستمر للموظفين.
- تكاليف مرتفعة للتشغيل.

برنامج التعريف الرسمي

على كل موظف أن يجتاز برنامج التعريف الذي تعده الشركة. مثل هذا البرنامج يقدم معلومات أساسية وواضحة عن الشركة وسياستها العامة وأهدافها وهويتها وإجراءاتها الداخلية، كما يشير ضمنًا إلى الصورة التي تود الشركة أن تبدو بها في نظر مجتمع العملاء والموردين والمنافسين المحيطين بها.

ينبغي لهذا البرنامج أن يغرس أولى بذور الاعتزاز والفخر في نفس الموظف الجديد. يجب تعليم الموظف كيف يحس بأنه جزء من شيء مهم. وكثيرًا ما نسمع في أيامنا هذه عن الانحطاط الذي يعتري أخلاقيات العمل، وعدم الالتزام الذي يمارسه بعض الموظفين، ولكن الناس لن يعتزوا بعملهم ما لم يعتزوا أولاً بالشركة التي يعملون لها.

بعض الشركات تصرف الملايين على برامج تسويق معقدة موجهة للعملاء وتنسى موظفيها جملة وتفصيلاً. وإن المرء ليتساءل : كيف يمكننا بعد ذلك أن نتوقع نجاح الموظفين المهملين - بفتح الميم - في تقديم الخدمات والمنتجات البراقة التي تدعيها برامج التسويق المكلفة ؟

ما الذي يجب أن تقوله الشركة للموظف؟

يجب أن يتضمن برنامج التعريف الرسمي معلومات عما يلي :

- تاريخ الشركة.
- الهيكل التنظيمي.

- وظائف الإدارات المختلفة.
- سياسة الإدارة تجاه العملاء والموظفين.
- منتجات الشركة وخدماتها.
- ما تتوقعه الشركة من الموظفين.
- امتيازات الموظفين.

من ناحية أخرى، فإن الشخص الذي يقوم بالتعريف لا يقل أهمية عن المعلومات التي يقدمها. فإذا ما خصص أحد كبار المديرين جزءاً من وقته وقدم الشركة للموظفين، فإنهم سيدركون مدى أهميتهم لشركتهم.

ما الذي تقوله أنت

برنامج التعريف الرسمي يقدم الموظف للشركة، بينما يقدمه مديره المباشر لإدارته وعمله.

وعليك أن تلاحظ في نهاية هذا اليوم الحافل أن الموظف الجديد سيشعر بالإرهاق الشديد وبعدم قدرته على الإلمام بكل التفاصيل. هنا يمكنك طمأنته بأنك تقدر موقفه تماماً، ولا داعي للقلق. فقد أثقل كاهله بكم هائل من الأسماء والتعليمات التي يسمع بعضها لأول مرة ولا يمكنه أن يهضم كل ذلك في يوم واحد.

كيف تمهد الطريق أمام الموظف الجديد؟

- قابله ببساطة وبدون رسميات. إن ابتسامة منك ومصافحة باليد ستساعد الموظف الجديد على اجتياز فترة التكيف التي تتسم بالصعوبة.
- ولست بحاجة لأن تأسره بهيبتك وبأهمية منصبك. ناده باسمه الأول عدة مرات وعامله بلا تكلف أو تصنع.
- كرس له كل وقتك ما دام في صحبتك. بل وبرهن على اهتمامك الشخصي به. وناقشه في موضوعات ذات اهتمام مشترك بينكما لتسهل عليه الأمر.

- لا تنتقد الشركة أمامه. بل أعرب عن فخرك الشديد بالشركة والمجموعة التي تعمل معك، وبين كيف تساهم أنت وفريقك في ازدهار الشركة وكم أنت فخور بعملك وبمن يعملون معك.

احذر من أن تتخمه بالمعلومات

لا يمكن للموظف الجيد أن ينتظر أسبوعين أو ثلاثة لكي يتعرف على طبيعة عمله الجديد. فهو يريد أن يعرف كل شئ من أول يوم. بين له طبيعة عمله من منظور متكامل يعكس كل أهداف الشركة. وتأكد من أنه يدرك أهمية عمله بالنسبة للشركة وبالنسبة لك بصفتك مديره المباشر.

زوده بأقل قدر من المعلومات اللازمة لكي يبدأ العمل. فمن السهل عليك أن تغمره بسيل من المعلومات التي تغطي جميع تفاصيل العمل منذ الدقائق الأولى، ولكن لا تنسى أنك تعلمت كل ذلك في شهور وربما سنوات، فكن رحيمًا.

السياسات و الاجراءات والمعايير

أفصح بوضوح عن كل ما تتوقعه من الوظف الجديد، فإذا لم تخبره بالنظم واللوائح فسوف يتعلمها من الآخرين أو يكرر الأخطاء، وربما يرتكب أخطاء جديدة.

- متى يجب أن يحضر للعمل؟
- إذا كان سيحضر بسيارته، أين سيوقفها؟
- متى تنتهي ساعات العمل الرسمية؟
- متى تبدأ استراحة الغذاء، وكم تستمر؟
- ماذا عن ساعات العمل الإضافي إذا كان عمله يتطلب ذلك؟
- ما هو نظام الإجازات في الشركة؟
- بمن يتصل في حالة مرضه؟
- هل هناك إجراءات أخرى عليه أن يعرفها بخلاف إجراءات العمل الرسمية؟

اعطه خارطة تفصيلية

كل موظف جديد يحتاج إلى معرفة عدد من الأماكن الهامة :

- موقع مكتبه.
- موقع دورات المياه.
- موقع مكتب المدير (مكتبك).
- مكان تناول الغذاء داخل الشركة أو خارجها.
- غرفة التمريض والإسعافات الأولية إن وجدت.
- إدارة شئون الموظفين للحصول على معلومات تخص امتيازاته وإجازاته وما إلى ذلك.

قدمه لزملائه

أنت وحدك المسئول عن تقديم الموظف الجديد لزملائه الذين سيعمل معهم. فلا توكل هذه المهمة لسكرتيرك أو لأي زميل آخر يتصادف وجوده عندك لحظة وجود الموظف الجديد.

احرص أثناء عملية التقديم على ذكر أسماء الموظفين ومسميات وطبيعة وظائفهم وبعض الإطراء للزميل الجديد الذي تقدمه لهم. وهذا مؤشر على طبيعة المعاملة التي سوف يتلقاها في المستقبل القريب، ومن المرجح أن لا يتذكر الموظف كل أسماء ووظائف زملائه، ولكن على الأقل سيرسخ في ذهنه أسماء الموظفين الذين يتعامل معهم مباشرة، ويمكنه حفظ باقي الأسماء فيما بعد.

ومن ناحية أخرى فإن تقديم الموظف الجديد يحتاج إلى بعض اللمسات والتلميحات الدبلوماسية لطمأنة الموظفين القدامى على أوضاعهم الوظيفية. وقد يكون من المناسب توجيه بعض الموظفين الذين سيعملون مع الموظف الجديد لدعوته إلى الغذاء مرة أو مرتين لخلق نوع من الألفة بينهم.

وعليك أن تقابل الموظف الجديد في نهاية يومه الأول في العمل أو مرة أو مرتين خلال الأيام القليلة التالية، وذلك تعبيراً عن اهتمامك به.

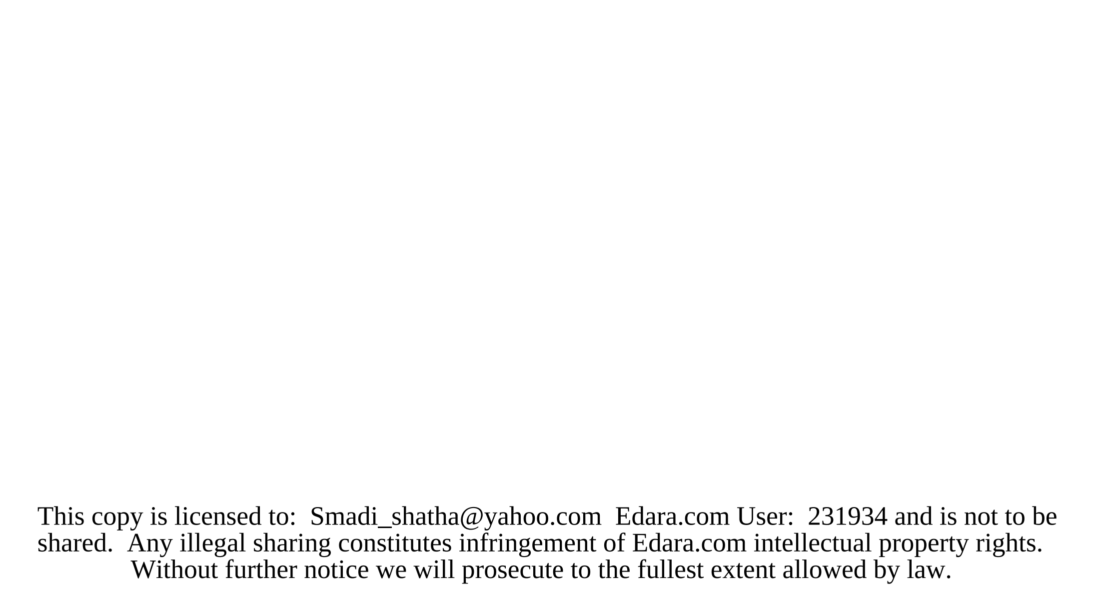
واجبات العمل الأولى

قدم الموظف الجديد إلى الشخص الذي سيتولى تدريبه، وهذا تقليد قديم ناتج عن إحساس كل موظف بالحاجة إلى شخص ما يقوده في متاهة العمل خلال الأيام الأولى. المدرب ينبغي أن يكون موظفًا قديمًا له خبرة واسعة، ويمتلك مهارة التعامل مع الآخرين.

لا تعط موظفك الجديد عملاً صعبًا خلال يومه الأول. ابدأ ببعض الأعمال السهلة التي تتلائم تمامًا مع قدراته وخبراته حتى تزداد ثقته بنفسة، وبث روح الحماس فيه. ولكن بنبغي أن يكون العمل الأول مفيدًا ومنتجًا ليعطيه إحساسًا بالإنجاز والتفوق ويمهد الطريق أمام المهمات الصعبة التالية.

عندما تقوم بمهمتك على أحسن وجه

- سيشعر الموظف الجديد بأنه جزء من المجموعة منذ البداية.
- سيشعر بأنه يساهم بفاعلية مع المجموعة والشركة.
- سيثق بك وبالشركة.
- سوف يقدر الأنظمة ويعرف حيثياتها.
- لن يخشى طرح الأسئلة خوفاً من أن يبدو غبيًا.
- سوف يكون إيجابيًا ويبكر في الوصول إلى العمل كل صباح.
- سيحفز لمزيد من التعلم والارتقاء الوظيفي الشركة.





الفصل العاشر

تقويم الموظفين

تقويم الأداء نوع من التغذية المرتدة التي تحتم إخبار الموظفين بمستوى أدائهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. وعدم إخبار الموظفين بمستوى أدائهم يعني قلة الاهتمام بهم وبمستقبلهم.

تتم عملية المراجعة والتقويم الرسمية مرة كل عام، وذلك من خلال استمارات قياسية مكتوبة، ولكن المدير الجيد يستمر بالتقويم على مدار العام من خلال المذكرات والإرشاد والتوجيه والتغذية الراجعة المستمرة.

فوائد المراجعة

- تحفز المراجعة الموظفين. فهي تأكيد واضح على اهتمامك بهم وبأدائهم.
- إنها تعبر عن موقف إيجابي تجاه الموظفين، وهذا التعبير يلغي سؤالاً مثل : لماذا استمر في تحسين أدائي وليس هناك من يقدر الأداء المتميز.
- الموظفون يتعلمون. وإذا لم يعرف الموظف أخطاءه فلن يدرك أن بإمكانه أداء بعض الأعمال بطريقة مختلفة.
- المراجعة تساعد المدير على التخطيط. فهي تزوده بالمعلومات اللازمة لمعرفة المجموعة التي تعمل معه.
- مراجعة الأداء تساعد الشركة. إن أهداف الشركة ككل ما هي إلا مجموع أهداف إداراتها وأقسامها وفروعها. وإذا لم يحقق الموظفون أهدافهم فإن المديرين لن يستطيعوا تحقيق أهدافهم، وهكذا دواليك.
- وأخيراً، فإن المراجعة تفتح خطوط الاتصال. فالشركة الناجحة ترتكز على العلاقات الطيبة بين المديرين والموظفين، بينما تقوم العلاقات الطيبة على الاتصال الحر والدائم.

لماذا يتجنب المديرون مراجعة الأداء؟

لا يحب المديرون عمومًا عملية تقويم الأداء لأنها تحتاج وقتًا واستعدادًا. فالمدير لا يستطيع أن يبدأ بمراجعة أداء الموظف بدون استعداد مسبق خشية الإحراج. والمدير الذي لا يجد الوقت الكافي لتقويم أداء موظفيه هو مثل المدير الذي لا يجد وقتاً لتدريبهم. ومثل هذا المدير لن يجد متسعًا من الوقت طيلة حياته.

فضلاً عن ذلك، فإن المراجعة قد تجعل المدير يشعر بالتردد. فقد يضطر لمواجهة الموظف والدخول معه في جدل عنيف. ولكن إذا لم يصلح المدير من أخطاء الموظف في وقت مبكر، فإن الظنون قد تذهب بالموظف إلى أن المدير لا يكترث أو أنه - الموظف - يؤدي عمله على أكمل وجه.

وفي كلتا الحالتين فليس هناك ما يدفع الموظف لتحسين أدائه، في حين يبقى المدير يتأجج غضبًا يومًا بعد يوم حتى لا يعود قادرًا على الاحتمال، فينفجر كالبركان في وجه الموظف - الذي سيصاب بالدهشة والحيرة لأنه لم يتلق أي انتقاد من قبل؟

مراجعة الأداء و مكاسب الشركة

- قد تكون المراجعة صعبة ومستهلكة للوقت، ولكنها مفيدة..
- فهي تزود الموظف بالمعلومات التي يحتاجها للنمو الوظيفي..
- وتعطيه فرصة للتعبير عن رأيه وإبداء وجهة نظره.
- كما تدله على موقعه في عين المدير وفي الشركة.
- وهي توثق وتؤرخ لإنجازات ومساهمات الموظف في الشركة.

مراجعة الأداء و مكاسب الموظف

عملية المراجعة شاقة أيضاً على الموظف، ولكنها تلبي بعض حاجاته الماسة.

- فهي توفر حافزًا نفسيًا ملؤه الثناء والتقدير، مما يحفز الموظف نحو مزيد من العطاء.
- وهي تقدم تبريرًا عمليًا لمكافأة الموظف ماديًا.
- وهي تقدر عطاءات الموظف وتعزز مكانته في المجموعة.

الحاجة إلى المعايير

على الشركة أن توفر معايير هادفة تقيس الأداء على ضوئها. وينبغي للموظف وكذلك المدير أن يكونا على علم بتلك المعايير.

وعندما يكون تقويم الأداء كميًا فإن تلك المعايير تعمل بكفاءة. وعندما يكون القياس كيفياً فعلى المدير الجيد أن يبذل جهدًا خارقًا ليكون موضوعيًا إلى أقصى حد ممكن. فعليه أن لا يتأثر بتاتًـا بموقفه الشخصي من الموظف.

وعلى العموم فإن استمرار الموظف في التفوق قد يعني أن عمله يخلو من التحدي، أو أنه يستحق الترقية، ومن ثم تطبيق معايير أعلى في تقويم أدائه.

الجلسات الإرشادية

الجلسة الارشادية فرصة لتوجيه الموظفين نحو أداء أفضل. ولكن بعض المديرين ينظرون للإرشاد بتشدد ويعتبرونه نقداً، مع أن الإرشاد يمكن أن يدل الموظف على ما يلي :

- ما هو مستوى أدائه طبقًا لمعايير الشركة والمعايير الموضوعة لجميع أفراد المجموعة؟
- نقاط القوة والضعف بصفة عامة .
- فرص الارتقاء الوظيفي بعد الوظيفة الحالية.

توثيق المراجعة

بينما تتم عملية تقويم الأداء والمراجعة الرسمية مرة في العام، فإنه ينبغي للتقويم أن يلخص جميع جلسات الإرشاد القصيرة بما في ذلك نقد الموظف سلبًا وإيجابًا على مدار العام.

ويجب على المدير الجيد أن يدون ملاحظاته عن جميع الجلسات الإرشادية. وبهذا تكون جميع الحقائق والمعلومات في متناوله عندما يكتب التقويم.

كما أن للتوثيق الجيد قيمة قانونية هامة في حالة شكوى الموظف أو تظلمه من الشركة.

الاستعداد للمراجعة

نبين لك فيما يلي كيفية الاستعداد للمراجعة :

- جد متسعًا من الوقت. فالتسرع ليس في صالحك ولا في صالح الموظف.

- اختر وقتًا تكون فيه في ذروة نشاطك وحماسك. لا تقم بإعداد المراجعة عندما تكون تعبًا أو منزعجًا أو مريضًا.
- اختر مكانًا خاصًا ومريحًا قدر الإمكان. فهذه مسألة شخصية وسرية ينبغي التعامل معها باحترام. وحاول ما أمكنك ذلك التقليل من المقاطعة أثناء العمل.
- اعط الموظف قدرًا كافيًا من الملاحظات و موعدًا محددًا ومكانًا ثابتًا لإجراء المراجعة. فالموظف بحاجة للاستعداد مثلك تماماً.
- كن جاهزًا بملاحظاتك بالمراجعات السابقة والوصف الوظيفي الخاص بالموظف وبمعايير الأداء.
- ابدأ المراجعة بذكاء وخطط لذلك جيدًا.

إجراء المراجعة

- تذكر أن الموظف سيخاف في البداية. وهذا يعني أنه قد يصاب بالوجوم والرهبة وربما يبدأ بالرد والمواجهة.
- وضح أهداف المراجعة - وقل له: إنها مراجعة لأدائه طوال العام. فإذا ما كنت تقوم بالتوجيه على مدار العام فإن الموظف لن يفاجأ بذلك.
- راجع الوصف الوظيفي ومعايير الأداء بحيث تتفقان على الأسس التي يجرى على ضوئها التقويم.
- ركز على الإيجابيات. وتذكر أسلوب الشطيرة - ضع النقد بين إطرائين. فالموظف يستطيع أن يتحمل انتقاداً أو اثنين قبل أن ينفعل بشدة ولا يعود قادراً على التركيز والاستيعاب.
- انتقد أداء الموظف وليس الموظف نفسه. إذ ينبغي النظر للمراجعة وكأنها جهد مشترك. المدير والموظف يعملان جنبًا إلى جنب لتحديد ما يمكنهما فعله لتحسين الأداء.

إنهِ التقويم بملاحظة إيجابية مع خطة وجدول زمني للعمل. وهذا يحدد ما يمكن للموظف فعله لحل المشكلة، إن كانت هناك مشكلة، ويضع أهدافًا جديدة، ويوضح ما يمكن أن يفعله المدير على سبيل المساعدة.

التقرير المكتوب

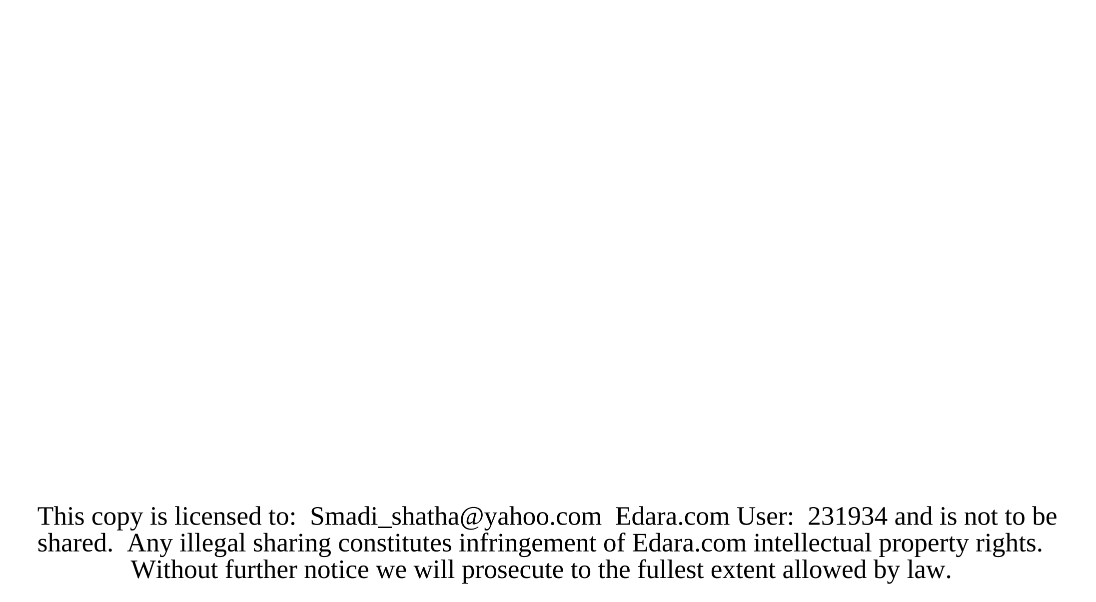
إذا كان قد تراكم لديك على مدار العام ملف متكامل يضم الملاحظات والمعلومات، فإن تقرير نهاية العام والمقابلة الشخصية سيكونان سهلين نسبيًا.

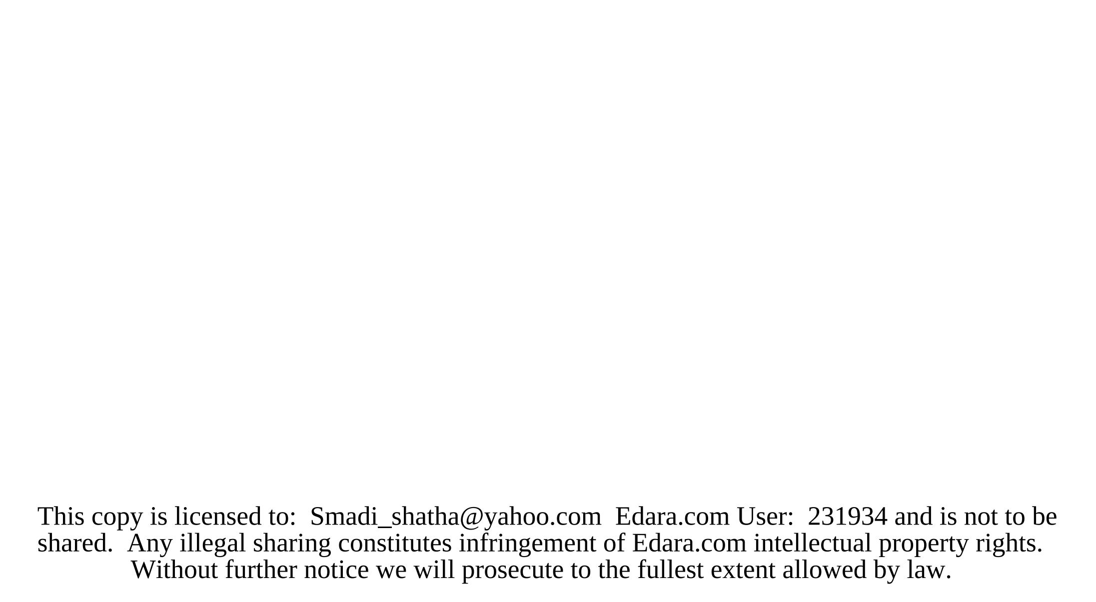
- يجب أن يرتكز التقويم النهائي على الوصف الوظيفي والمعايير التي سبق بيانها للموظف عند إعداد المراجعة وخلال المقابلة.
- عزز تعليقاتك وملاحظاتك بوقائع محددة من سلوك الموظف وأدائه. ويمكن استخراج هذه الوقائع من ملاحظاتك السابقة.
- احرص على ذكر الإنجازات ونقاط القوة جنبًا إلى جنب مع نقاط الضعف - أيضا مع أمثلة واقعية. وهذا يؤكد للموظف أنك كنت تراقب الأداء عن كثب وأن جهوده محل تقدير.
- اعط الموظف يومًا واحدًا على الأقل ليقرأ التقرير، ويفكر فيه مليًا ثم يعود إليك بتعليقاته. وهذا يدلك أكثر من أي شيء آخر، كيف تلقى الموظف ما قلته له وكتبته عنه.

تقويم التقويم

يمكنك الحكم على تقويمك إذا أجبت بنعم عن الأسئلة التالية :

- هل رفع تقرير مراجعة الأداء من روح الموظف المعنوية، إذا كان ذلك ممكناً ؟
- هل خرج الموظف برؤية واضحة عن نقاط قوته نقاط ضعفه ؟
- هل اتضحت أهداف الموظف للسنة القادمة بصورة أكبر؟







خاتـمـة

ليست الأفكار الواردة في هذا الكتاب أكثر من حقائق بسيطة عن الناس. وليست هناك أية صعوبات أو تعقيدات تكتنف هذه الأفكار. ولكن الصعوبة تكمن في تدريب أنفسنا على تطبيق هذه الأفكار بصورة مستمرة. فمن الممكن أن نعرف كيف نميز بين الصحيح والخطأ، ولكن حينما نفشل في تجنب الخطأ فإن معرفتنا تذهب هباء.

إن عالم الأعمال اليوم بحاجة ماسة لمديرين مستعدين للمخاطرة. إنه بحاجة لمديرين جريئين يوظفون الفطرة البشرية ويعتمدون المدخل الإنساني في الإدارة، أي نفس الأفكار التي شرحناها في هذا الكتاب، باعتبارها الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات.

ليس هناك ما يؤثر في رغبة الموظفين ومقدرتهم على الإنجاز أكثر من كفاءة المديرين الذين يقودونهم. وهذا ينطبق على جميع المستويات الإدارية العليا. إن ما نحتاجه في عملنا اليوم ليس المزيد من النظريات الإدارية المعقدة بل إحساس أكبر بالناس ومشاكلهم.

وبينما تبدو الأفكار المطروحة في هذا الكتاب بسيطة، أو بدائية، فإنها في الواقع لا تخلو من العمق والقوة. ففي ثنايا هذه الأفكار توجد حكم جميلة منسية يمكننا بتطبيقها إحداث ثورة في طرق العمل كلها.

أما على المستوى الشخصي، فعندما تطبق هذه الأفكار بصفة مستمرة فسيكون بإمكانك تغيير حياتك كمدير، بشرط أن يكون بوسعك رؤية العبقرية في البساطة. بعض من سيقرؤون هذا الكتاب لن يستطيعوا استشراف أية حلول عملية لمشكلاتهم بادئ الأمر، لأن مجتمعنا المعقد قد علمنا أن نسخر من الأفكار البسيطة وأن نبهر بالأشياء الغامضة.

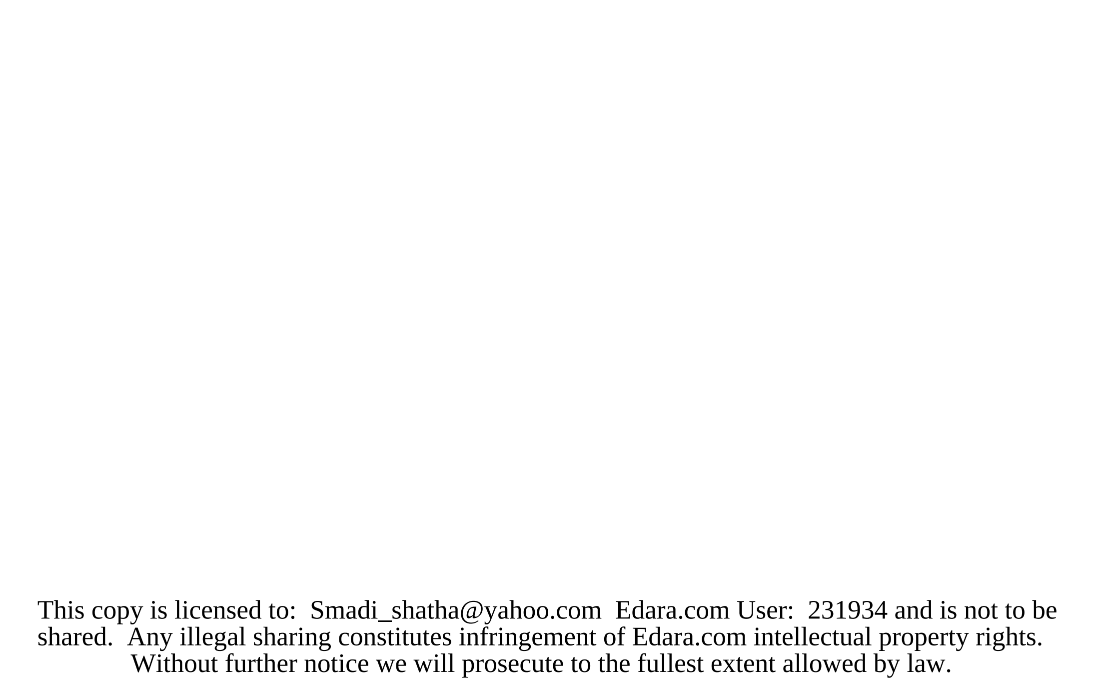
وفي هذا الكتاب لم نعرض لحقائق أو معلومات جديدة في مجال الإدارة. إن ما فعلناه لا يتجاوز محاولة إيقاد جذوة الفطرة البشرية الكامنة في كل منا. لقد قدمنا لكم دليلاً، أو مرشداً، إذا جاز التعبير، لمساعدتكم على توظيف المعرفة والخبرة التي هي ملك لكم.

إذا كنت مديرًا جديدًا فإننا نهيب بك أن تبقي هذا الكتاب، المرشد، معك دائمًا. ونقترح أن تقرأه مرة بعد أخرى حتى تصبح الأفكار جزءاً

من شخصيتك. في بداية عملك كمدير تواجَه بفيض من الأعمال والمهام لا تكاد تنتهي. وبإمكان هذا الكتاب مساعدتك على تركيز أفكارك وأحاسيسك والتماسك بقوة في وقت يبدو كل شيء من حولك وكأنه ينهار.أما إذا كنت مديرًا خبيرًا، فإننا نقترح أن تستخدم كتاب الإدارة بالفطرة كمرآة – أو كأداة تراجع فيها طريقتك في الإدارة من خلال المقارنة والتمحيص.

وقد تجد نفسك تطبق جل الأفكار الواردة في الكتاب ولكن الأفكار التي لا تطبقها قد تحول بينك وبين النجاح الذي تنشده. وبقراءة الكتاب بين الفينة والأخرى يمكنك تنقية ممارساتك الإدارية من الأخطاء ومواصلة تطوير كفاءتك الإدارية.

وبغض النظر عن الخبرة التي تتمتع بها، فإننا ندعوك لتكون جزءاً من ثورة الإدارة بالفطرة. وباعتيادك تطبيق هذه الأفكار في عملك اليومي فإنك تقوم بالعمل الوحيد الذي تحتاجه للتأكد من نجاحك كمدير. وإذا ما قام كل مدير بالنظر إلى هذه الأفكار كمعيار للإدارة الفعالة، فإنه لابد من إحداث ثورة إدارية نحن بحاجة ماسة لها. وكلنا أمل بأنك ستساعد على شق الطريق في هذا الاتجاه.



الكتاب الأول .. للإدارة بالفطرة

يمكن اعتبار الفطرة نبعًا سريًا فياضًا يرفد من نهر الإدارة المتدفق في عالمنا المعاصر. فعندما يغرق كبار رجال الأعمال والقادة الإداريون في نظريات الإدارة المعقدة ونماذجها الرياضية المركبة، فإنهم ينسون كيف يعتمدون على ذكائهم الفطري وإحساسهم الطبيعي. وتكون النتيجة افتقادهم للحاسة السادسة وللقدرة على التمييز والرأفة بالآخرين، وكلها مشاعر ضرورية للقيادة الفعالة ولتحقيق أهداف أي شركة.

لكن دايان تريسي تضع يدها على الوجع وتقدم - بتفوق - هذه الأفكار العملية التي بإمكان أي مدير استخدامها بنجاح كبير. فهي تبين لك كيف :

* تتعاون مع زملائك *
* توزع العمل بالقسط *
* تقنع الآخرين بأفكارك *
* تعمل بنجاح مع مديرك *
* تتغلب على مقاومة التغيير *
* تضع الرجل المناسب في المكان المناسب *

لهذا يعتبر كتاب (الإدارة بالفطرة) مصدرًا للحكمة والرأي السديد لكل المديرين الجدد، وللمديرين المتوسطين الذين يبتغون التقدم ولكبار التنفيذيين التواقين لأن يكونوا قادة حقيقيين